

“Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS”

Nota: Las empresas mencionadas y los datos presentados son reales, los nombres han sido cambiados para proteger la identidad de las organizaciones.

ALEJANDRO JOSÉ SERRADA BAUTISTA

HERNANDO ALFONSO FIERRO PORTO

TRABAJO DE GRADO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

NOVIEMBRE-2013

**“Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos
de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS”**

***Nota: Las empresas mencionadas y los datos presentados son reales, los nombres han sido
cambiados para proteger la identidad de las organizaciones.***

ALEJANDRO JOSÉ SERRADA BAUTISTA

HERNANDO ALFONSO FIERRO PORTO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

JUAN CARLOS TAFUR

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

NOVIEMBRE-2013

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermanos, que con su amor incondicional, su soporte constante y en todo momento, nos apoyaron para conseguir los triunfos que en todos los años de vida hemos cosechado y por enseñarnos a sobrellevar los fracasos en el camino.

Al Dr. Fernando Restrepo por ser un apoyo que siempre he encontrado cuando lo he necesitado, por ser un amigo que con sabias palabras me ha ayudado a guiar mis pasos.

AGRADECIMIENTOS

Al Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, por las oportunidades brindadas y el acompañamiento realizado. No consideramos que exista otra institución que valore más al estudiante, abra espacios para el autodesarrollo y la valoración de la sociedad, a la vez que reconoce la individualidad. Gracias por la formación académica, moral y profesional. Gracias por los espacios abiertos en los Consejos Estudiantiles, en la Colegiatura y el campo laboral. Esperamos en un futuro aportar al crecimiento de la Universidad y la Facultad, que consideramos aun tiene varios aspectos a trabajar.

Agradecemos al Señor Rector Hans Peter Knudsen toda la atención y apoyo brindado, él no solo ha sido la dirección de la Universidad, sino además un ejemplo como profesional y persona para todo estudiante.

Agradecimiento especial a nuestro director de Tesis, el profesor Juan Carlos Tafur, así como a las empresas, gremios y todos aquellos que apoyaron el desarrollo de este estudio.

Muchísimas Gracias a todos los que hicieron parte de nuestra formación y por acompañarnos en este camino.

Contenido

GLOSARIO.....	vii
ABSTRACT.....	x
KEY WORDS.....	x
RESUMEN.....	xi
PALABRAS Y TERMINOS CLAVES	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	4
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.	4
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1.1 Objetivo General.	5
1.1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.2 Justificación.....	6
2 CAPÍTULO	2
MARCO METODOLÓGICO	2
2.1 Tipo de Investigación.	3
2.2 Diseño de la Investigación.	4
2.3 Resultados/Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios:	6
2.4 Impactos Esperados a partir del uso de los resultados:	6
2.5 Presupuesto	7
3 CAPITULO	8
ANÁLISIS DEL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS.....	8
3.1 Situación Macroeconómica.....	9
3.2 Situación actual del Sector.....	10
3.3 La industria del calzado y su importancia para la economía.	13
4 CAPITULO	18
ASPECTOS LOGISTICOS Y DE PRODUCCIÓN.	18
4.1 El Libre Comercio en el Sector.	19
4.2 Brechas de Productividad.	22

4.3	Recomendaciones	25
5	CAPITULO	27
	MARCO LEGAL.....	27
5.1	Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004.	28
5.2	Ley 905 de 2004.	28
5.3	Ley 1480 : Estatuto del Consumidor.	29
5.4	Normatividad Ambiental Colombiana.	29
5.5	Ley Laboral.	31
6	CAPÍTULO	33
	ANÁLISIS DE LAS EMPRESA	33
	Análisis de las Empresas BRG, MSS, CHS.	34
6.1	BRG.....	34
6.1.1	Plataforma Estratégica	35
6.1.2	Antecedentes Estratégicos.....	36
6.1.3	Competencia.	37
6.1.4	Portafolio.	37
6.1.5	Oportunidades.	37
6.1.6	Amenazas.	38
6.1.7	Información Estratégica.	38
6.1.8	Análisis de Productividad Empresarial.....	46
6.2	MSS	48
6.2.1	Plataforma Estratégica	50
6.2.2	Antecedentes Estratégicos.....	51
6.2.3	Competencia.	51
6.2.4	Portafolio.	52
6.2.5	Oportunidades.	53
6.2.6	Amenazas.	54
6.2.7	Información Estratégica.	55
6.2.8	Análisis de Productividad Empresarial.....	62
6.3	CHS.....	64

6.3.1	Plataforma Estratégica	65
6.3.2	Antecedentes Estratégicos.....	66
6.3.3	Competencia.	66
6.3.4	Portafolio.	67
6.3.5	Oportunidades.	67
6.3.6	Amenazas.....	68
6.3.7	Información Estratégica.	68
6.3.8	Análisis de Productividad Empresarial.....	71
6.4	Otras Empresas- Investigación.....	72
6.4.1	SPADRILLAS	73
6.4.2	AGUA DE COCO – GAFF.....	75
6.4.3	Peletería HECTOR.....	77
6.5	ACICAM – Director Norte de Santander: Guillermo Rangel.....	78
7	CAPÍTULO	82
	CONCLUSIONES.....	82
7.1	Análisis Financiero	83
7.2	Análisis de los Modelos de Negocio.....	85
8	CAPÍTULO	93
	RECOMENDACIONES.....	93
8.1	CHS.....	94
8.2	BGS.....	104
9	CAPÍTULO	109
	BIBLIOGRAFIA.....	109
9.1	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
10	CAPÍTULO	112
	ANEXOS.....	112

GLOSARIO

- **Universidad:** Institución de enseñanza superior que comprende diversas Escuelas, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales
- **Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- **Organización:** Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.
- **Institución:** Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.
- **Dirección:** Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, establecimiento, explotación, etc.
- **Estrategia:** Arte, traza de dirigir un asunto.
- **Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
- **Producción:** Suma de los productos del suelo o de la industria.
- **ACICAM:** La Asociación Nacional de Calzado, Cuero y su Manufactura, es el gremio que busca la integración del sector y *“Tiene por objeto la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional; para llevar a cabo este objeto ACICAM”*¹.
- **Apalancamiento:** Se refiere a la dependencia de una organización a la deuda, con el objetivo de invertir en la misma.

¹ Ver: http://www.micuerdo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=101

- **Escuela:** Cada una de las grandes divisiones de una universidad, correspondiente a una rama del saber, y en la que se dan las enseñanzas de una carrera determinada o de varias carreras afines.
- **Capital de Trabajo:** Son los recursos que requiere una organización para su normal funcionamiento.
- **Clientes:** Son aquellos que compran un insumo, producto en proceso o terminado, sin importar que sean los consumidores finales o no. En el presente trabajo se utilizara clientes para referirse tanto a consumidores finales como intermedios, como bien pueden ser las fabricas para las peleterías, las comercializadoras para las fabricas productoras y el consumidor final para los almacenes.
- **Comercializador:** Se refiere a las compañías que no producen, sino centran su actividad económica en la compra y venta, ya sea como gran distribuidor a almacenes, o distribuidor con almacenes y objetivo final los consumidores.
- **Consumidores:** Se refiere a los individuos o grupo de individuos que serán los consumidores finales de un producto. Para el caso de la investigación, se refiere al comprador final que dará uso al calzado.
- **Cuero Salado:** El curado de los cueros sirve para mantenerlos hasta el momento del curtido. Existen tres métodos principales, Secado, Salado y salmuerado. El cuero salado se utiliza en clima templado, este proceso es el más común en Colombia. Su correcta procesamiento permite conservarlo hasta 1 año.
- **Peletería:** Industria dedicada al procesamiento de cuero y piel de animal, con el objetivo de elaborar prendas y otros artículos indumentarios. También puede referirse a las comercializadoras de estas industrias.
- **Productividad Laboral:** Es la producción promedio de un trabajador en un tiempo determinado. A nivel administrativo se puede calcular por unidades, aportes a la utilidad operacional y utilidad neta, entre otros.

- **Productividad del Capital de Trabajo:** Es el aporte que da a la utilidad final, o operativa según su cálculo, cada unidad monetaria invertida, reflejando la eficiencia del uso de estos recursos y la necesidad de inversión.
- **Sector Económico (Calzado, cuero y Marroquinería):** Se refiere a una parte de la actividad económica. Para el caso de este trabajo se refiere al sector del calzado, cuero y marroquinería.
- **Segmento:** Se refiere a la división de la población según características comunes. Durante el trabajo, se hablara de segmentos de gama alta y baja, según características socioeconómicas, principalmente poder adquisitivo.
- **Utilidad Bruta:** Es la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de un bien o servicio y los costos de su generación.
- **Utilidad Operacional:** Es el resultado de la diferencia entre los ingresos, costos y gastos operacionales.
- **Utilidad Neta Antes de Impuestos:** Es la Utilidad operacional con la suma de ingresos no operacionales y gastos no operacionales.
- **Utilidad Neta:** Es la utilidad final del ejercicio contable de toda organización, considerando la carga impositiva.
- **Academia:** Sociedad científica, literaria o artística establecida con autoridad pública.

ABSTRACT

Day by day important economic changes are being presented in the world, covering all kind of crisis and prosperity times in which the emerging markets become more important and valuable every day to the world economy. In this context in which business practices related to management, production and logistics come to be more transversal to guarantee the companies competition and focus the lineaments that certify its durability.

In this paper the sector Footwear and Leather in Colombia will be analyzed and a detailed analysis of three companies in the sector will be made to find and detect problems that arise in their management and leadership, both in logistics, production and handling of stores such as steering, handling legal frameworks and personnel management.

KEY WORDS

- Cuero Salado.
- Leatherworking.
- Working Capital.
- Logistics.

RESUMEN

Día a día el mundo viene presentando importantes cambios económicos que abarcan todo tipo de crisis y bonanzas en las que los mercados emergentes cada día se hacen más importantes y más valiosos para la economía mundial. Es en este escenario donde las prácticas empresariales relacionadas con dirección, la producción y la logística se hacen más y más transversales para garantizar la competitividad de las empresas y enfocar los lineamientos que certifiquen su perdurabilidad.

En este trabajo se analizará el sector del Calzado y el Cuero en Colombia y se realizará un detallado análisis a tres empresas del sector para buscar y detectar problemas que presenten en su gestión y dirección, tanto en el ámbito logístico, de producción y de manejos de almacenes como de dirección, de manejo de marcos legales y manejo de personal.

PALABRAS Y TERMINOS CLAVES

- Cuero Salado.
- Peletería.
- Capital de Trabajo.
- Logística

INTRODUCCIÓN

El calzado es un importante sector de la economía Colombiana, aportando desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. A rasgos generales se puede dividir el sector según el precio del producto entre calzado económico, medio y de alta gama.

Actualmente el sector enfrenta dificultades como la entrada de producto chino, que además de ser más económico, entra por medio de contrabando, evadiendo impuestos, con lo que sus precios pueden ser aún más competitivos. La volatilidad de la tasa cambiaria genera inestabilidad para las exportaciones, actualmente la tasa está a la baja, lo cual empuja hacia un déficit la balanza comercial del sector.

Por otra parte, el crecimiento nacional, de poder adquisitivo y de la población, así como las actuales bajas tasas de interés, representan oportunidades de crecimiento para el sector. Entre otros factores que pueden ser claves para la definición del mismo, se encuentran los tratados de libre comercio, las buenas relaciones político-económicas que está manejando el país, la creación de clústeres, la ubicación geográfica del país y las reformas tributarias y legales que se están dando.

No obstante, aunque el aumento del intercambio comercial puede ser una oportunidad para el sector, también representa un reto para el mismo, pues ahora deberá competir de forma más directa con empresas de países desarrollados, que cuentan con mejor infraestructura y tecnificación. Porter ha asegurado que Colombia no debe tratar de competir por precio, sino que debe buscar generar un valor agregado y diferenciador de sus productos, esta ha sido la estrategia de algunas empresas del sector en el segmento de gama alta, el cual además posee una tranquilidad de estar en un segmento diferente al producto chino, mientras el

segmento de gama económica encara de manera directa esta fuerte competencia. Sin embargo, una estrategia no necesariamente es excluyente de la otra.

El presente trabajo busca elaborar un análisis y diagnóstico del sector, dada tres empresas con modelos y segmentos diferentes. Mussi, que se encuentra en la gama alta, la cual comprende fabricación y venta de su propio calzado. Burgos, que se encuentra en un segmento medio, la cual posee una planta productora, su calzado es vendido no solo en sus tiendas sino en otros puntos de distribución, así mismo sus almacenes son surtidos por otros proveedores. Chocatos, que se encuentra en la franja económica y su modelo de negocio se basa en la compra y venta de calzado.

Una vez analizado el sector, se propone generar estrategias y planes de acción para cada empresa, además de identificar acciones que se deben tomar en el sector. De este modo, la investigación plantea las preguntas de ¿Qué estrategias deben tomar las organización según modelos y segmentos específicos, dado el actual contexto y su propia organización? ¿Qué acciones gubernamentales son imperativas en el sector? Y finalmente ¿Dado el estudio de caso, que estrategias y recomendación puede darse a las organizaciones de este sector?

Con esto se espera generar nuevas formas de negocios y estrategias para el desarrollo, la productividad y la competitividad del sector, aportando al crecimiento económico del mismo y la sociedad. La importancia de este estudio aumenta al considerar la apertura económica y creciente desarrollo y competencia que enfrenta el país, el cual es un factor más crítico para el calzado económico, donde la mayoría del calzado se elabora por pequeños productores, de manera casi artesanal, sin ninguna estructuración de negocio.

El presente trabajo se realizara según teorías de planeación estratégica, análisis sectorial, análisis de productividad, mejoramiento TOC y estudios de mercados. Además de considerar los factores políticos y legales.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Objetivo General.

El trabajo busca generar un análisis y diagnóstico del sector de Cuero y Calzado en Colombia, además de proponer estrategias y acciones para el mismo y soluciones a empresas del sector.

1.1.2 Objetivos Específicos.

El estudio evaluará y planteará estrategias para cada organización, Mussi, Chocatos y Burgos, con el propósito de su crecimiento. Para esto analizara diferentes factores como estrategias anteriores, productividad, cadena logística, mercadeo, contexto nacional e internacional.

1. Encontrar y superar restricciones.
2. Proponer reformas que ayuden el gremio.
3. Proponer tácticas para las organizaciones

1.2 Justificación

Esta investigación ayudará a consolidar la capacidad científica del grupo de perdurabilidad empresarial, y en especial su línea de gestión empresarial, puesto que mostrará un panorama de la situación actual del sector de calzado, y luego de aplicar teorías gerenciales estudiadas en la academia, planteará nuevas formas de afrontar los retos que tiene el calzado en estos momentos en nuestro país.

Este es un sector clave para el desarrollo de Colombia, pero desafortunadamente se ha venido manejando de una manera muy artesanal en las fábricas que encontramos (ubicadas especialmente en Bucaramanga, Bogotá, y Cúcuta), las cuales al tener otra perspectiva de negocio desde la academia, podrían explotar grandemente el potencial que tienen, y no solo para mejorar la competencia nacional, sino para aprovechar las oportunidades que se encuentran en el extranjero. De igual manera las cadenas de almacenes no tienen claro su gestión como empresa y llegan hasta tener una competencia desleal debido a su poder de mercado y son así muchas las pequeñas nuevas empresas que no logran surgir por esta situación.

Debido a esa desorganización del sector, son muchas las empresas de calzado (en especial las fábricas), las que tienen que cerrar sus instalaciones puesto que por falta de costear bien su producto o no manejar buenas prácticas de fabricación se ven obligadas a cesar sus funciones.

Es así como con ésta investigación se puede ayudar a que muchas de las empresas de nuestro país puedan perdurar en el tiempo, trabajando de una manera eficaz y eficiente atendiendo a las necesidades del mercado, y en donde con una buena gestión empresarial podemos potencializar el desarrollo de este sector en nuestro país.

2 CAPÍTULO

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de Investigación.

El presente trabajo corresponde a un tipo de investigación descriptiva-comprensiva ya que buscaremos describir, analizar e interpretar el método de desarrollo académico de las distintas empresas de Cuero y Calzado, tratando de explicar su comportamiento, afinidad y contribución en las distintas etapas de su proceso de transformación (*cfr.* Salkind, 1999, p. 210).

Además según Mario Bunge (1969) en la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones: *¿Qué es?*, *¿cómo es?*, *¿dónde está?*, *¿de qué está hecho?*, *¿cómo están sus partes*, si las tiene, interrelacionadas?, *¿cuánto?*. En el presente trabajo buscamos responder a las interrogantes en cursiva anteriormente nombradas y realizar una aproximación a la respuesta de las otras preguntas; con esto se abarcará y conseguirá alcanzar los objetivos de investigación propuestos.

El enfoque de la investigación para el desarrollo del presente documento es de tipo tanto cualitativo como cuantitativo, esto es debido a que pretendemos describir los procesos y la realidad de empresas de Cuero y Calzado desde un aspecto de observación de sus relaciones y comportamientos internos lo que llevaría a entender como un estudio cualitativo; pero de igual forma se busca establecer la descripción a partir de los estándares nacionales que hacen que este documento posea un componente cuantitativo.

El presente trabajo corresponde con las características de un diseño de investigación no experimental. Este tipo de diseños “puede definirse como una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Gómez, 2006, p. 102).

2.2 Diseño de la Investigación.

Para esta investigación se tendrán en cuenta la teoría de las restricciones o TOC, CRM, Análisis Sectorial del Mercado, Planeación estratégica por escenarios, TPS, Lean, Teoría de la complejidad y sobre recursos humanos. A su vez, se tendrá en cuenta la investigación realizada por Porter en Colombia, documentos CONPES, “Calzado marysabel: MUSSI” (Serrada, Durango, Cetina, & Torres, 2008), “MUSSI: Plan estratégico de mercadeo” (Serrada, Durango, Cetina, & Torres, 2008), “Pie Grande” (Herrera & Rodriguez, "Pie Grande", 2009) y “Chocatos” (Herrera & Forero, Chocatos, 2010) entre otros textos e investigaciones del sector.

La forma de conllevar este análisis será:

1. Se partirá de una investigación académica para análisis de sectores y empresas.
2. Se buscarán investigaciones previas hechas al sector.
3. Se analizarán los casos de estudio de las empresas nombradas.
4. Se analizará la información recolectada desde diferentes teorías y herramientas.
5. Se generarán propuestas para el sector, las cuales se evaluarán con miembros del mismo y personas relacionadas.
6. Se sacarán las conclusiones finales.

Con esta investigación se espera generar planes estratégicos genéricos para el gremio y empresas, según el segmento dirigido, que permitan potencializar no solo a estos, sino los sectores relacionados, la economía nacional y la sociedad.

Se iniciará con un estudio de la actual situación de la economía nacional y del sector, buscando entender el contexto general. Para esto será base indicadores macroeconómicos, de productividad y competitividad. Para el análisis del contexto también se tendrá en cuenta las leyes, los tratados comerciales y las relaciones internacionales, como parte del clima en que se desenvuelven las organizaciones.

El análisis general se culminará con un análisis comparativo con otros países, que comprenderá las principales competencias a nivel país, y las principales competencias del sector.

Para esto, se buscara información del Dane, la Andi, las cámaras de comercio, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Acicam.

Después de esto, se realizara un estudio de caso para 3 organizaciones del sector calzado, las cuales comprenderán diferentes segmentos y modelos, con el propósito de tener una idea general del sector. Para este estudio, se realizara un análisis sectorial, comparativo, de productividad, de costos, de la cadena de valor, financiero y estratégico de las organizaciones, así como un análisis general de lo que sucede con sus proveedores, insumos y clientes.

Para esta parte, se realizara entrevistas con gerentes, directores de planta, puntos de venta y clientes. Así mismo, se analizará información contable y de producción de la organización.

Cronograma de Actividades:

- Abril – Mayo: Finalización del anteproyecto.
- Mayo: Análisis nacional y del sector.
- Junio – Julio: Primera investigación - Diagnóstico particular de las organizaciones.
- Agosto: Proyección del sector y evaluación comparativa entre organizaciones.
- Septiembre: Segunda investigación – Investigación a profundidad de las organizaciones, comprendiendo la relación con el entorno y sus competidores.
- Octubre: Análisis final, propuestas y conclusiones del estudio.
- Noviembre: Correcciones.

2.3 Resultados/Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios:

Se espera generar estrategias útiles para el crecimiento y bienestar social. Estas estrategias serán de especial utilidad para las organizaciones estudiadas, las cuales podrán aplicarlas en sus organizaciones. Así mismo, se espera que los resultados y estrategias desarrolladas, sean un modelo a evaluar por otras organizaciones, las cuales se espera adecuen a su propia realidad y sirvan de inspiración para su propia mejora.

Además, se espera encontrar, analizar y evaluar los factores claves a nivel nacional y sectorial, como leyes, infraestructura y políticas de estímulo al sector, para proponer y construir sobre ellos.

Este estudio será entregado a las organizaciones evaluadas, la Acicam y al repositorio de la Universidad del Rosario.

2.4 Impactos Esperados a partir del uso de los resultados:

Se debe aclarar que este estudio llegara hasta la parte propositiva, la implementación y respectiva evaluación no se comprenderá, lo siguiente solo será una sugerencia para la persona interesada, organización, asociación o investigador, que desee continuar el estudio.

Mejora de la productividad de la organización:

Se espera se realice en el corto plazo. Se verificara por medio de índices de productividad laboral y de productividad del capital.

Mejora de la rentabilidad de la organización:

Corto plazo. Se analizara indicadores de rentabilidad sobre el activo, el patrimonio y el apalancamiento, así mismo se revisara los resultados finales medidos en utilidad operacional.

A mediano plazo, se analizara el desarrollo de estrategias en conjunto y la incidencia de políticas y acciones del gobierno. Para esto se revisaran los mismos indicadores.

Mejora del desempeño del sector:

Largo plazo. Se analizara la incidencia en productividad, competitividad y rentabilidad del sector dado los cambios y estrategias sugeridas para las organizaciones, sus alianzas y el sector, junto los cambios políticos sugeridos. Para esto se analizara indices financieros y de productividad, además de realizarse un análisis comparativo y sectorial.

2.5 Presupuesto

RUBROS	FUENTE			TOTAL
	FIUR	Contrapartida		
		Facultad	Otros	
Personal	\$ -	\$ -	\$ 1,152,000	\$ 1,152,000
Equipos Nuevos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos Existentes	\$ -	\$ -	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viajes y Viáticos	\$ -	\$ -	\$ 800,000	\$ 800,000
Materiales y Suministros	\$ -	\$ -	\$ 500,000	\$ 500,000
Salidas de Campo	\$ -	\$ -	\$ 500,000	\$ 500,000
Material Bibliográfico	\$ -	\$ -	\$ 300,000	\$ 300,000
Publicaciones y Patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Técnicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ 5,252,000	\$ 5,252,000

3 CAPITULO

ANÁLISIS DEL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS.

3.1 Situación Macroeconómica.

A pesar que Colombia ha presentado un buen desempeño económico en la última década, su infraestructura ineficiente y las recientes inundaciones cuyas pérdidas se estiman en 6 billones de pesos, entre las cuales se encuentran perdidas en plantaciones, viviendas, infraestructura vial y física del país y miles de desplazamientos y muertes han generado un estancamiento en la expansión económica del país.

Hasta el tercer trimestre de 2011, la economía colombiana presentó un crecimiento del 5,8%, a finales del periodo tuvo una inflación de 3,37%, una tasa interbancaria del 4,47% y un índice de desempleo del 10,8% (siendo uno de los más altos en Latino América)².

Para el 2011 el PIB del país se encuentra estimado en 328.422 millones, frente a 288.189 millones en 2010, presentando un crecimiento del 5,8%, el tercero más alto en Latino América luego de Brasil y México. Del cual la agricultura tuvo una participación del 8,9%, la industria del 38% y los servicios del 53,1%. El PIB per cápita en 2011 fue de \$10.100 dólares, y el porcentaje de población bajo la línea de pobreza fue del 37,2%. La fuerza laboral del país a 2011 fue de 20,3 millones de personas, de los cuales el 18% se ocupa en agricultura, el 13% en la industria y el 68% en servicios. La tasa de crecimiento de la producción industrial fue del 4,9%. Las exportaciones fueron de 56.5 billones en 2011 siendo los principales socios comerciales: Estados Unidos con un 38%, Europa con un 15%, China con un 3,6% y Ecuador con un 3,4%; y las importaciones hasta 2011 fueron de 54,7 billones cuyos orígenes son: Estados Unidos (25%), China (15%), México (11%), Brasil (5%) y Alemania (4,1%). Finalmente, la deuda externa asciende a \$69,89 billones en 2011 frente a \$62,11 billones en 2010.³

² <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/desempleo-colombia-durante-2011-108/143760>

³ CIA. The World Factbook: Colombia. Updated weekly. Available on worldwide web:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones presentaron un incremento del 42,3%, debido principalmente al incremento del 61,4% en las exportaciones del sector minero, las cuales representaron un 54,8% del total de las exportaciones. En segundo lugar, el sector industrial presentó un aumento del 25,8%, con una participación del 40,8% en el total de exportaciones. En tercer lugar, se encuentra el sector agropecuario con un crecimiento del 9,7% y una participación de 4,1%. Del mismo modo, las importaciones se incrementaron en un 36,7% en el último año, debido principalmente al aumento en las importaciones por parte del sector industrial (39,6%) con una participación en el total del 94,9%.

Colombia ha logrado la aprobación de varios acuerdos de libre comercio importantes: TLC con Estados Unidos, TLC con Canadá, y con el Triangulo Norte (Guatemala, Honduras, y El Salvador), Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile, la CAN y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). En la actualidad se están llevando a cabo negociaciones con Turquía, Corea del Sur, Panamá, y en un futuro cercano con Israel y Japón.

En cuanto al mercado local, el gobierno colombiano con el fin de fortalecer la institucionalidad, y para incrementar los estándares de eficiencia, eficacia, equidad y transparencia de la industria nacional, llevó a cabo una modificación en las regalías, promulgó del estatuto del consumidor, y la ley anti trámites; y finalmente se establecieron los diversos lineamientos para el aparato productivo colombiano, y se establecieron diversas estrategias para incrementar la productividad y competitividad de la industria colombiana a nivel mundial, entre los cuales se encuentra la alianza público-privada, mediante el Programa de Transformación Productiva.

3.2 Situación actual del Sector.

En cuanto al sector del Cuero, Calzado y sus Manufacturas, fue posible presenciar un crecimiento en el calzado del 20,7%, que contrastado con una

contracción del 1,6% en los artículos de marroquinería, y del 3,7% en el curtido y preparado de cuero, fue positivo para el sector. Estos resultados se deben principalmente a un incremento en las ventas del 20,5% en el sector calzado, y la respectiva disminución del 10,9% en el curtido, y el crecimiento en la marroquinería del 1,2% con un incremento a su vez en la generación de empleo del 8,4% especialmente en el área administrativa; por su lado, en la industria del calzado el empleo creció en un 10,6%, y en la de curtido se redujo en un 8%. Finalmente, en cuanto al comercio minorista, se presentó un incremento conjunto del 20,4% por parte del calzado y la marroquinería, siendo el primero el que mayor crecimiento presentó de los dos.

Este ambiente resulta algo desalentador para la industria del curtido, y preocupante para la cadena de valor en general de los artículos fabricados en cuero, ya que a pesar que se han incrementado las exportaciones de cuero en un 18%, con una participación del 52% en el total de exportaciones del sector, este corresponde a cuero sin ningún valor agregado, es decir únicamente salado, es por esta razón justamente que los indicadores de las curtiembres se han visto afectadas, ya que dado un crecimiento de casi el 40% en las exportaciones de cuero fresco a China, se ha empezado a generar un desabastecimiento interno de dicha materia prima, ya que *“dichas ventas al exterior equivalen al 50% del total del ganado sacrificado en el país”*⁴, que se ve representado en las importaciones de dicho insumo tratado desde China hacia Colombia con un sobre costo de casi 12 veces el precio al que se vende el insumo sin tratar desde Colombia a China, sabiendo que el aparato productivo colombiano tiene la capacidad para realizar dicho procesamiento.

Por su parte, las exportaciones de la marroquinería entre enero y octubre de 2011 presentaron un incremento del 5%, siendo sus principales compradores Estados Unidos, Venezuela, México y Ecuador. Así mismo, el calzado logró un

⁴ Ver: .Yoshida, María Paula. ACICAM. *Balance Sectorial, Desempeño en 2011*. Available on Worldwide Web: <http://www.acicam.org/documents/Balancesectorial.pdf>.

incremento del 12% en sus exportaciones, logrando una mayor diversificación en sus socios comerciales (actualmente exporta el 82% de su producto a 7 naciones).

En el siguiente gráfico extraído del estudio de la *Industria del Calzado y su Visualización Internacional* realizado por el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU) es posible evidenciar la participación de cada uno de las industrias que componen el sector en las exportaciones, siendo, como se dijo anteriormente el cuero el que mayor participación presenta, seguido por la marroquinería con un 30%, luego por el calzado terminado con un 11%, y finalmente por partes de calzado con un 7%:



Fuente: IMEBU. *Industria del Calzado y su Visualización Internacional*

En cuanto a las importaciones, el sector presencié un incremento del 50% debido principalmente a un crecimiento del 52% en las importaciones de calzado, pasando de “39.7 millones de pares en los primeros diez meses del 2010 a 60.2 millones en el mismo período del 2011.”, de los cuales cerca del 17% presentaba un precio inferior a los de referencia establecidos por la DIAN en febrero de 2010; en cuanto a las importaciones de marroquinería estas ascendieron en un 44%, presentando al igual que el calzado un 15% con valores inferiores, de los cuales un 20% se encontraban debajo de los 20 centavos de dólar por unidad.

El gráfico presentado a continuación, extraído del estudio de la *Industria del Calzado y su Visualización Internacional* realizado por la IMEBU, presenta la

participación de las importaciones colombianas por industria dentro del sector, siendo las importaciones de calzado terminado las más importantes con un 72% entre enero y agosto de 2010, lo cual como se dijo anteriormente, debido a que en su mayoría es importado de China a un precio inferior al establecido como de referencia por la DIAN, genera un ambiente de competencia desleal.



Fuente: IMEBU. *Industria del Calzado y su Visualización Internacional*

3.3 La industria del calzado y su importancia para la economía.

En Colombia, el sector de cuero, calzado y sus manufacturas contiene una amplia cantidad de empresas, especialmente mipymes, las cuales en su mayoría son dependientes del cuero como insumo principal, y por ende del sacrificio de ganado bovino. En el año 2011 el sector, y específicamente la industria de calzado, presentó unos índices positivos de crecimiento y consumo, sin dejar de lado problemas como la baja tecnificación de las empresas, el contrabando, las importaciones de zapatos chinos bajo el precio de referencia de la DIAN, la revaluación del peso, entre otros.

Específicamente la industria del calzado en los últimos años ha presentado un crecimiento importante, y su participación en el PIB y la generación de empleo son de vital importancia para la economía nacional.

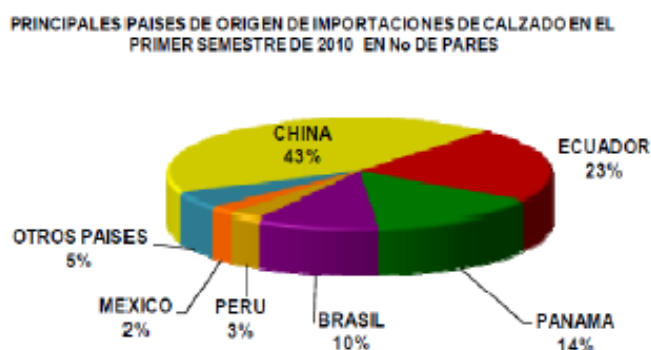
Ahora bien, en Colombia la industria del calzado representa un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero⁵ generando aproximadamente 100.000 empleos, de los cuales dada la alta tasa de informalidad laboral en el país aproximadamente 60.126 son trabajadores formales. En cuanto a la producción de calzado en el país, se presentó un crecimiento del 11% entre enero y septiembre de 2010; del mismo modo, las ventas totales, y las ventas al mercado interno, se incrementaron en un 8,3% y un 7,3% respectivamente. Sin embargo, de acuerdo con la encuesta de Opinión Industrial Conjunta, el 41,7% de los empresarios de la industria consultados, consideró que su rentabilidad ha disminuido, a pesar que un 55,8% considera que en general la situación del sector es buena. En parte, este fenómeno de disminución en la rentabilidad se debe a la fuerte competencia que experimenta la industria por la creciente entrada de calzado y sus partes al país con importaciones que corresponden a \$190,9 millones de dólares, con un incremento del 17% respecto a 2009, debido en su mayoría a un crecimiento del 15% de las importaciones de calzado chino, 58% en el panameño, una reducción del 6% en el ecuatoriano. Específicamente, las importaciones de calzado terminado ascendieron a 184,1 millones de dólares, presentando un crecimiento del *“15.3% en valores y de 9% en pares para un volumen de 27.2 millones de pares. Las importaciones de partes de calzado evidenciaron un incremento de 96% ascendiendo a 6.7 millones de dólares.”*⁶, siendo las principales ciudades importadoras de calzado en Colombia Bogotá y Cundinamarca con un crecimiento en sus exportaciones en volumen del 32%, Nariño con un crecimiento del 20%, Valle del Cauca con un 13% y Antioquia con un 10%. En cuanto a las importaciones de insumos para la industria del calzado,

⁵ Revista Dinero. año 2013. *Industria del Calzado y cuero espera crecer 2% en 2013*. en 09/07/13. Available on worldwide web: <http://www.eleconomistaamerica.co/economia-eAm-colombia/noticias/4980276/07/13/Industria-del-calzado-y-cuero-espera-crecer-2-en-2013.html>

⁶ Revista Dinero. *Año 2010 fue Positivo para el Sector calzado en Colombia*. Publicado en 01/02/11. Available on worldwide web: <http://www.acicam.org/documents/NOTASDEPRENSA01AL11DEFEBRERO2011.pdf>

los principales importadores son: Bogotá y Cundinamarca con un 62% del total, Valle del Cauca con un 24% y Antioquia con un 11%, siendo los principales proveedores de dichos insumos Chile con un 25%, Estados Unidos y Puerto Rico con un 13%, Uruguay con un 12%, e Italia con un 11%.⁷

A continuación, se presenta un gráfico extraído del estudio de la *Industria del Calzado y su Visualización Internacional* realizado por la IMEBU, en que se presenta la participación de cada uno de los países de origen de las importaciones de calzado terminado en el primer semestre de 2010, siendo China el más importante con un 43%, seguido por Ecuador con un 23%, Brasil con un 10%, Panamá con un 14%, Perú con un 3% y México con un 2%:



Fuente: IMEBU. *Industria del Calzado y su Visualización Internacional*

Finalmente, la industria del calzado ha realizado importaciones de tecnología, especialmente máquinas de coser, troqueladoras electrónicas, guarnecedoras planas y máquinas planas, siendo todos los equipos anteriormente nombrados provenientes principalmente de Dinamarca, China, Italia, Brasil, Alemania, Estado Unidos y Japón. El promedio de compra es de dos máquinas por empresa.

A diferencia de esto, las exportaciones de calzado colombiano y sus partes presentaron en el primer semestre de 2010 una caída del 74%

⁷ Basado en. IMEBU. *Industria del Calzado y su Visualización Internacional*. Área de Negocios Internacionales
Available on worldwide web: http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf

correspondientes a 21,4 millones de dólares, lo cual, contrastado con el crecimiento del 12% que se presentó entre enero y octubre del 2011 gracias en parte a una mayor diversificación en sus socios comerciales (actualmente exporta el 82% de su producto a 7 naciones), representa una situación alentadora y beneficiosa para la industria nacional de calzado. En cuanto a las ciudades de origen de las exportaciones, las principales son: Valle del Cauca con un 45%, Bogotá y Cundinamarca con un 21%, Norte de Santander con un 18% y Antioquia con un 5%. Siendo a su vez estas las principales zonas productoras de calzado en Colombia, con aproximadamente 5.445 empresas dedicadas a la manufactura de calzado.

Por su lado, los principales costos de producción a los que incurren las empresas manufactureras de calzado son: *“las materias primas y la remuneración a trabajadores hacia los que se canalizan el 54% y el 16%, respectivamente.”*⁸. Específicamente, los costos laborales han presentado una disminución del 3,25% comparando los índices de costos laborales unitarios en el cuarto semestre del 2010 con el mismo de 2011 (ambos índices teniendo como año base el 2001), que son de 143,97 y de 120,72 respectivamente. Contrario a esto, la productividad laboral de la industria presentó un incremento en el indicador de productividad de 5,03%, pasando de 164,75 en 2010 a 173,49 en 2011, estos dos indicadores muestran un crecimiento en la productividad de 73,49 puntos respecto a la productividad laboral encontrada en 2001, es decir, los ingresos que cada empleado genera a la organización, este incremento se debe en su mayoría a una mayor tecnificación de la industria, que permite mayores niveles de producción por empleado, sin embargo, podría aumentar si se incrementan las practicas de capacitación, se disminuye la rotación laboral (el sector ha presenciado el desplazamiento de trabajadores hacia otros sectores productivos), e inclusive, si se logra incrementar la satisfacción de los empleados con su trabajo. A continuación se presenta una tabla realizada por el DANE basada en los datos

⁸ Portafolio. Economía. *El 2011 Marca El Paso Al Calzado Nacional*. Publicado en 14/02/2011. Available on worldwide web: <http://www.portafolio.co/el-2011-marca-el-paso-al-calzado-nacional>

arrojados en la Encuesta Mensual Manufacturera desde el primer trimestre de 2001 al cuarto trimestre de 2010; en esta se comparan 3 indicadores principales: el índice de productividad laboral, el índice de remuneración por horas y el índice de costos laborales unitarios.



Colombia, indicadores laborales de Fabricación de calzado*

2001 - 2011 (IV Trimestre)

Año	Trimestre	IPL	IRH	ICLU
		Año base 2001 = 100		
2001	I	99,21	98,41	99,29
	II	93,86	100,11	105,52
	III	87,41	97,16	108,89
	IV	119,52	104,32	86,30
2002	I	99,45	106,13	106,65
	II	101,65	105,94	100,55
	III	99,44	106,61	88,89
	IV	129,16	106,60	66,88
2003	I	115,10	109,98	73,65
	II	104,80	112,00	86,23
	III	107,18	110,05	82,46
	IV	127,45	117,59	74,96
2004	I	119,86	120,62	85,95
	II	110,48	119,51	90,83
	III	89,89	114,50	113,81
	IV	116,18	119,48	97,27
2005	I	96,97	126,12	126,03
	II	102,61	120,50	114,88
	III	107,08	122,40	113,63
	IV	113,78	127,08	111,79
2006	I	99,20	130,34	132,47
	II	109,28	135,41	111,18
	III	108,83	134,94	117,89
	IV	130,44	143,60	111,05
2007	I	117,46	146,12	128,91
	II	120,37	147,96	145,77
	III	115,27	143,36	134,00
	IV	150,40	162,11	122,07
2008	I	128,37	155,51	149,99
	II	137,12	164,25	159,62
	III	139,97	148,86	117,48
	IV	168,48	164,40	98,84
2009	I	126,46	167,97	122,38
	II	127,24	176,40	151,35
	III	136,18	163,57	138,36
	IV	148,96	166,83	126,65
2010	I	138,19	176,70	153,06
	II	141,25	172,16	144,23
	III	150,32	171,32	143,97
	IV	164,75	173,06	124,64
2011	I	158,43	165,15	126,35
	II	153,29	173,34	144,64
	III	161,75	175,64	135,10
	IV	173,49	177,51	120,72

Fuente: DANE - MMM

IPL: Índice de productividad laboral
 IRH: Índice de remuneración por horas
 ICLU: Índice de costo laboral unitario

Nota 1: Mejorando la aplicación de la metodología de cálculo de los indicadores, estos se ajustaron desde el I trimestre de 2001, incluyendo las horas trabajadas del personal vinculado a la producción y excluyendo las del personal de administración y ventas

Fuente: DANE. *Colombia, Indicadores laborales de Fabricación de Calzado*

4 CAPITULO

ASPECTOS LOGISTICOS Y DE PRODUCCIÓN.

4.1 El Libre Comercio en el Sector.

TLC Colombia – Estados Unidos

Después de retrasos en la aprobación del TLC entre Colombia y Estados Unidos, entre ellos principalmente el de 2008 cuando la cámara de representantes aplazó la votación después de que fuera considerado como una presión indebida por parte de el expresidente George Bush el enviar el tratado de manera intempestiva para su aprobación, el 12 de octubre de 2011, el congreso de los Estados Unidos lo aprobó con el fin de impulsar el comercio entre los dos países.

En la pasada cumbre de las Américas celebrada en Cartagena de Indias, Colombia el 14 y 15 de abril de 2012, los presidentes Juan Manuel Santos (Colombia) y Barack Obama (EEUU) anunciaron que el TLC entraría en vigencia el 15 de mayo del presente año.

Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia, y gracias a las disposiciones incluidas en el Acuerdo, se prevé un incremento en el comercio de bienes y servicios y los flujos de inversión.

Gracias al tratado el 99.9 % de la oferta exportable colombiana obtiene acceso inmediato libre de arancel, mientras que el 81.8% de los productos industriales estadounidenses, lo tendrá en nuestro país. Cabe resaltar que de esta cifra, el 92.5% corresponde a materias primas y bienes de capital que no se producen en Colombia.

Para abordar el sector calzado, el cual es objeto de nuestro estudio, entraremos a discutir algunas consideraciones. Los productos como el calzado y artículos de cuero, se les ampliaron las preferencias que ya estaban consolidadas con el APTDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga). Lo cual tiene gran importancia puesto que esta industria está compuesta en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, las cuales son grandes generadoras de empleo.

El sector le está apostando a la transformación productiva que impacte en los próximos 5 años y muestre un aumento en sus indicadores de competitividad, empleo y exportaciones. Según el presidente de la ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas) Luis Gustavo Flórez el sector *"Esta desarrollando un proyecto piloto con 18 empresas para identificar nichos de mercado en Estados Unidos y canales de comercialización"*. Para él la mayor amenaza no viene del país anglo, sino de las importaciones legales subfacturadas, para lo cual han pedido al gobierno una urgente intervención. Con las preferencias del Atpdea, el sector registra exportaciones anuales de US\$52 millones; cifra que quieren duplicar con el TLC.

Dada la proximidad del tratado y el empuje de la globalización, para lograr esa meta, el sector debe tomar medidas que lo lleve a alcanzar mayores niveles de productividad, lo cual le permite ser más competitivo frente a un mercado de alta demanda, pero exigente en calidad y valores agregados.

El sector del calzado está compuesto en un 98% por MIPYMES y según el gerente de la firma caleña C.I. Vivaldi, Libardo Dussán: el 60% de estas podría tener posibilidades de explorar el mercado americano pero el 40% restante difícilmente podría hacer ofertas.

Otros empresarios como Luis Alberto y su hermano John Ferney Castaño dueños de JhoalShoes, una empresa familiar caleña, piensan que aunque ya hayan conquistado los mercados de Perú y Ecuador, creen que no tienen la suficiente capacidad para exportar sus productos a Estados Unidos. *"Sin capital es muy complicado competir en un mercado exigente como el americano. Y menos si no hay recursos suficientes para adquirir equipos con tecnología de punta para sostener una línea de producción"*. Noticia completa. Ver Anexo 1

Adicional a los obstáculos que se pueden presentar en cuanto a la

capacidad de las empresas, vemos que una fuerte amenaza para el sector, es China ya que algunos de sus productos tienen precios bajos y una calidad no muy buena, lo que antes atraía al mercado estadounidense precisamente por el precio, y porque los productos se ajustaban al tiempo para el cual iban a ser utilizados, marcado por las estaciones. En cuanto a los productos colombianos hay que resaltar que los exportadores nacionales están ubicándose en una gama de precios medios y altos, manejando siempre una excelente calidad en sus productos los cuales se caracterizan por su diseño, moda e innovación, buscando de esta forma tener una ventaja competitiva, lo que les permitirá ingresar al mercado americano percibiendo buenos resultados, puesto que con la recesión los consumidores prefieren adquirir bienes mas duraderos y con mejor calidad así su precio sea un poco mas elevado.

Para finalizar, En términos generales, se destacan unas tendencias; para los sectores que ya gozan de las preferencias del ATPDEA, entre los cuales se encuentra el calzado, este acuerdo comercial representa un espaldarazo para su desarrollo futuro. El sector debe adquirir un ambiente más dinámico, prepararse para invertir en capacidad, ajustar su portafolio de productos a las necesidades de los nuevos consumidores, buscar socios en otros mercados que les faciliten la entrada y mejorar su eficiencia.

TLC Colombia – Union Europea

Colombia decidió negociar un acuerdo comercial con la UE, esto con el fin de lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico, como también fomentar las inversiones correspondientes.

Es de gran importancia el acuerdo comercial con la UE puesto que tendremos menores precios y mayores opciones tanto en bienes como en servicios para los consumidores y productores colombianos, como la eliminación de las barreras las cuales limitan en gran medida que allá

participación de nuestro país en un mercado amplio de mas de 500 millones de habitantes, para hacer más competitivos nuestro productos industriales y agrícolas colombianos la reducción y eliminación de aranceles y barreras no arancelarias a las exportaciones colombianas es un punto importante para la competitividad de nuestros productos en dicho mercado, tanto por la parte de reducción de costos como la facilidad logística por la aplicación de estas políticas, por ultimo un mejor acceso para los proveedores colombianos de productos de calzado en el primer mercado mundial.

Adicionalmente se incrementaran las ventas en sectores de valor agregado como las manufacturas de cuero, calzado, textiles y confecciones, plásticos y sus manufacturas y productos de la pesca.

El mercado Europeo es disímil, por lo que se presenta como una oportunidad para incorporar diferentes productos que pueden aprovechar su gran variedad de diseño y características de producción, que parten de la gran diversidad de cultura de las regiones colombianas.

4.2 Brechas de Productividad.

Aproximadamente el 98% de las empresas de calzado en Colombia son Mipymes, y en su mayoría de acuerdo con estudios de FUNDES, presentan restricciones crediticias que impiden su crecimiento y apropiada tecnificación. Adicionalmente, dada la alta carga impositiva, la constante modificación de los regímenes tributarios, la multiplicidad de impuestos, los costos laborales asociados, la competencia desleal en el mercado interno, el bajo poder de negociación con los proveedores, entre otros, la industria de calzado presenta múltiples dificultades asociadas como son “*la informalidad, la competencia China, el contrabando y la revaluación*”⁹, lo cual en ultimas conlleva a una baja

⁹ Ver. Villegas, Diana. Zapata, Hector. *Competitividad Sectorial Internacional Caso: Sector Cuero y Calzado. Revista Entramado. Volumen 3, 2007 (enero-junio). Universidad Libre de Cali.*

productividad del aparato productivo de la industria del calzado, pues dadas las condiciones antes mencionadas se incrementa la incapacidad del empresariado para acceder a tecnologías que les permitan hacer uso de las economías a escala con el fin de competir por precios, teniendo así un sistema de producción cuasi artesanal, y adicionalmente, por la competencia desleal y la informalidad, hay una alta mortalidad de empresas que operan formalmente en el sector, y una mayor dificultad para competir en mercados internacionales.

Adicionalmente, dadas las condiciones actuales del mercado del principal insumo (el desabastecimiento de cuero y su respectiva alza en los precios), se genera un incremento en los costos de fabricación, que afectará directamente al precio de venta del producto, disminuyendo de este modo su competitividad respecto a los productos baratos que llegan de otros países especialmente China: *“El 36 por ciento del total del calzado comprado en el exterior registró valores inferiores a los precios de referencia establecidos en febrero del 2010 por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Para el sector resulta preocupante que el 17 por ciento de ese calzado haya ingresado al país con un precio inferior a un dólar por par, es decir que cerca de 17 millones de pares, principalmente originarios de China, fueron importados con ese valor o menos.”*¹⁰.

En cuanto al nivel de formación del personal involucrado, de acuerdo con estudios realizados por Preyma (consultora de Recursos Humanos): *“El trabajo del directivo presenta un nivel de estudios universitarios estimado en casi el 50%, frente a un 40% con estudios secundarios y de un 10% de estudios primarios y sin estudios. El nivel de formación medio de los trabajadores no directivos es de sin estudios o con estudios primarios el 50%, seguidos por los niveles de formación en secundaria del 30% y de educación universitaria del 20%.”*¹¹, así, la demanda de personal cualificado es alta, y la oferta es poca; sin embargo, aproximadamente el 20% de las empresas encuestadas lleva a cabo planes de formación y

¹⁰ Ver: .Yoshida, María Paula. ACICAM. *Balance Sectorial, Desempeño en 2011*. Available on Worldwide Web: <http://www.acicam.org/documents/Balancesectorial.pdf>

¹¹ IMEBU. *Industria del Calzado y su Visualización Internacional*. Area de Negocios Internacionales Available on worldwide web: http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf

desarrollo de los empleados, lo cual incrementa su productividad en el ámbito laboral.

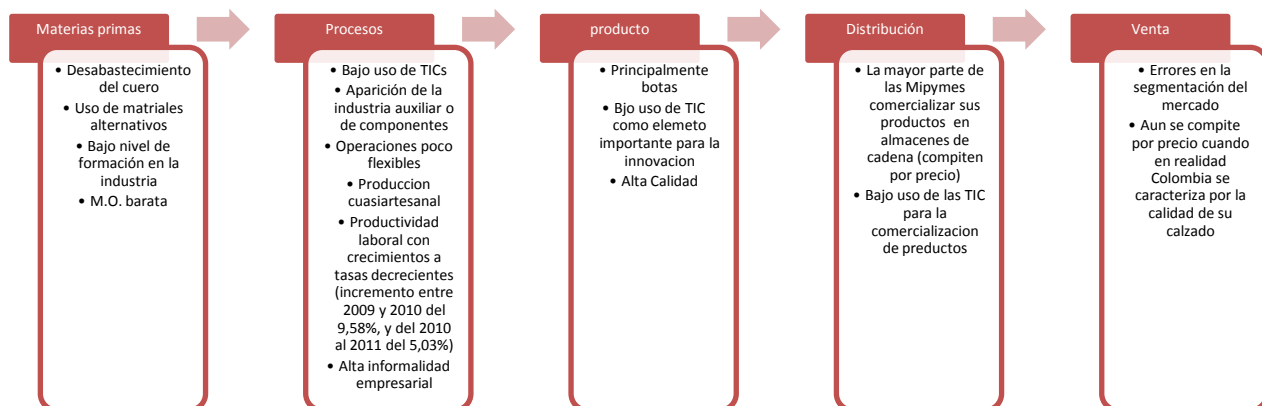
Sin embargo, no todo es negativo, la industria colombiana de calzado cuenta con un gran reconocimiento a nivel internacional por la calidad de sus productos, especialmente los fabricados en cuero, los costos de producción competitivos y la mano de obra barata, permitiendo a Colombia tener algunas ventajas frente a sus competidores internacionales. Adicionalmente, gracias a la aparición de la industria auxiliar de partes y componentes, se ha hecho más competitiva la fabricación, agilizando los procesos;

Otro aspecto importante a mencionar son las maquilas presentadas en la región dados los bajos costos salariales y el ambiente de los negocios, lo cual en últimas da lugar a la transferencia de tecnología. *“las exportaciones de tecnología para calzado tradicional hacia América Latina presentó un incremento del 6% en el año 2000 destacándose Italia como uno de los mayores proveedores de maquinaria y materiales para las industrias del calzado y del cuero para este continente. De igual manera, las exportaciones de máquinas para curtiembres crecieron en un 6% y México, Brasil y Argentina son los principales clientes de maquinaria de calzado en Centro y Sur América”*. Finalmente, la tendencia actual se centra en la utilización de tecnologías limpias con bajo impacto ambiental.

En cuanto al uso de Tecnologías de la información para llevar a cabo los procesos, como elemento de innovación y comercialización es bajo *“casi un 90% de las empresas tiene conexión a Internet, un 87% dispone de correo electrónico, mientras que un 47% dispone de página web. Sin embargo, sólo un 22% compra por Internet y un 11% vende mediante correo electrónico”*¹².

Con base en lo anterior, a continuación se presenta un cuadro que resume los principales inconvenientes que afectan la competitividad de la industria del calzado actualmente a lo largo de la cadena de valor:

¹² IBID



4.3 Recomendaciones.

Dadas las condiciones antes mencionadas, se recomienda una mayor capacitación del recurso humano, de tal forma que exista una estructura más sólida para el desempeño de las labores, y que se logren suplir las crecientes necesidades del sector, pues, a medida que el personal es más cualificado, se podrá hacer uso de procedimientos y herramientas más modernas que incrementen la productividad de la empresa, y en última instancia del sector.

En cuanto al desabastecimiento de la principal materia prima del calzado colombiano (el cuero), se recomienda al gobierno llevar a cabo un plan de aranceles y sobrearanceles que limite la exportación de cuero sin tratar, similar al que tiene actualmente Argentina con el ganado bovino, de tal forma que se limiten las exportaciones sin valor agregado alguno, y que se procure satisfacer la demanda interna del insumo; del mismo modo, mediante este mismo sistema, el gobierno puede limitar el ingreso al país de mercancía por debajo de los precios de referencia de la DIAN, de tal forma que se promueva una competencia más justa que brinde mayores oportunidades a la industria nacional.

Es importante mencionar, que a pesar que es importante que deje de ingresar mercancía a bajo precio para motivar el consumo local de productos

nacionales, del mismo modo se debe procurar incrementar el valor agregado de los productos, mejorar sus empaques, y presentación, promover la innovación en diseños y materiales, buscar un posicionamiento de marca, y encaminar sus esfuerzos a la consecución de certificaciones de calidad que le permitan acceder a muchos de los mercados internacionales que lo requieren. Así mismo, sería importante que se vinculen a programas que les den la oportunidad de incrementar su participación en mercados nacionales e internacionales como son: Proexport, Cámaras de Comercio, Sena, ACICAM, entre otros.

Con el fin de mejorar sus procesos, y hacer parte de la era de la tecnología que disminuye distancias, simplifica procedimientos, disminuye desperdicios, y en general, permite una gestión integral de los recursos de la empresa, se debe procurar la capacitación del personal, y la póstuma implementación de tecnologías de información que lleven al sector a mejorar su competitividad.

5 CAPITULO

MARCO LEGAL.

5.1 Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004.

Ley que reglamenta el etiquetado de calzado en Colombia, en el artículo 5 se expresa el carácter obligatorio del registro en el Registro de Fabricantes e Importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio, luego, este formulario debe ser radicado en este mismo organismo, mediante el cual se verificará, promocionará y controlará el cumplimiento de las normas técnicas.

“PRINCIPALES NORMAS QUE REGULAN EL TRAMITE: Decreto 2269 de 1993, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Decreto 3466 de 1982, Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones. Circular única título IV, Promoción y Control de Normas Técnicas.”¹³

5.2 Ley 905 de 2004.

Dado que la mayor parte de las empresas de calzado en el país son Mipymes, es necesario poner entre las normas legales, aquella que rige este tipo de empresas.

Básicamente esta norma fue la que sustituyó la ley 590 del 2000, y en ella se estipulan todas aquellas normas, requerimientos, beneficios, y demás disposiciones que regulan la promoción y desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa en Colombia, e inclusive la internacionalización de la misma. En esta, se legalizan diferentes medidas de apoque para el microempresario, como es la prestación de servicios de capacitación, sistemas de información,

¹³ ACICAM. Registro de Productores de Calzado. Available on worldwide web: <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=registroproductorescalzado>

mecanismo para la financiación para la creación de nuevas empresas o el crecimiento de las existentes mediante el Fomipyme.

5.3 Ley 1480 : Estatuto del Consumidor.

Mediante esta ley se busca proteger los derechos de los consumidores, entre los principales aspectos se encuentran: la protección de la salud y seguridad del consumidor, la posibilidad que tendrá el consumidor de elegir entre productos basados en una información completa que el mismo deberá tener en su empaque, que sea idónea, y brinde todos los datos relevantes que permitan al mismo elegir la opción que mejor se ajuste a sus necesidades; Así mismo, se legaliza la opción de constituir grupos o asociaciones de consumidores que velen por el bienestar de los mismos y los representen en un ambiente superior; así mismo se tocan temas acerca del empaque y embalaje de los productos, de la información que se le da al consumidor sobre el tema, acerca de la publicidad y el mercadeo, e inclusive acerca de los derechos de niños y jóvenes como consumidores en consonancia con el código de la infancia y la adolescencia. El estatuto entrara en vigencia el 12 de abril de 2012. Ver anexo.

5.4 Normatividad Ambiental Colombiana.

Para el sector del calzado los aspectos ambientales pueden llegar a constituir una importante variable estratégica para la mejora de la competitividad y su desarrollo a mediano y largo plazo, pero también se podría convertir en un arma de doble filo que causaría la muerte de este si no se cumple con la legislación establecida.¹⁴

¹⁴ Ver: <http://innovacionvalenciana.es/2012/03/27/ayuda-al-cumplimiento-de-la-legislacion-ambiental-para-las-empresas-del-calzado/>, consultado 17 de abril 2012

En la ley 99 de 1993¹⁵ y el decreto 2811 de 1974 ¹⁶de protección, preservación y disposición ambiental se habla de la necesidad de promover un medio ambiente libre de contaminación que le pueda brindar a la comunidad un entorno sano e ideal para desenvolverse, indicando las conductas que podrían llegar a ser perjudiciales para la supervivencia de los seres vivos, debido a que en la fabricación de productos de calzado se realizan varios procesos que pueden llegar a causar una contaminación significativa, es relevante conocer la normativa que cubra estas prácticas.

En el proceso de producción de calzado se genera una gran variedad de residuos sólidos como residuos de piel, residuos plásticos, papel, aceites usados, entre otros, es por esto que estas industrias tienen la responsabilidad de realizar un tratamiento apropiado a estos materiales, así como lo indica la ley 09 de 1979.¹⁷

Los vertidos procedentes del uso sanitario del agua de las instalaciones de la fábrica o de las aguas procedentes de las cabinas de acabado pueden ser causa de contaminación, debido al alto grado de concentraciones de productos químicos, en el decreto 1449 de 1977 se puede observar la reglamentación sobre la conservación y protección de aguas.

En la fabricación de calzado se utilizan adhesivos o productos de acabados y se realizan procedimientos de combustiones en calderas para calefacción que suelen emitir gases peligrosos para la salud y el medio ambiente; otro problema de la producción en el sector de calzado para el medio ambiente tiene que ver con la contaminación acústica provocada por algunas fabricas que se encuentran cerca a núcleos de la población, es por lo dicho anteriormente que es necesario que las

¹⁵ Ver: Alcaldía de Bogotá, *Ley 99 de 1993*,
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>, consultado 17 abril 2012.

¹⁶ Ver: Alcaldía de Bogotá, *Decreto 2811 de 1974*,
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>, consultado 17 abril 2012.

¹⁷ Ver: Normatividad ambiental y sanitaria,
http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_9_Normatividad_sobre_residuos_solido, consultado 17 de abril 2012.

empresas identifiquen los puntos del decreto 2 de 1982 en donde se habla de la importancia de minimizar estas emisiones.

Durante mucho tiempo la piel de animales como vaca, cocodrilo, serpiente, entre otros han sido materia prima para la realización de zapatos sobre todo para dama, últimamente sociedades protectoras de animales han lanzado voces de alarma sobre la necesidad de proteger a estos seres vivos (sobre todo los que están en vía de extinción) y por lo cual a partir de la ley 2811 de 1974- resolución 438 del 2001 se quiere lograr conciencia de la ciudadanía y cumplimiento de la norma.¹⁸

5.5 Ley Laboral.

El ordenamiento Jurídico Laboral Colombiano es considerado uno de los más avanzados a nivel internacional y con concordancia a los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Es también de gran importancia la concordancia de las altas cortes en sus fallos a los convenios internacionales, apegándose a estos, además de la permanente presencia de la OIT en el país.

En materia laboral, los derechos considerados como fundamentales a nivel internacional son: Libertad de asociación y Derecho de Asociación Sindical, Derecho de Negociación Colectiva y Huelga, Eliminación de Trabajo Forzado, Protecciones laborales para Niños y Jóvenes y Eliminación de Discriminación Laboral.

La legislación Colombiana se basa a su vez en los siguientes principios: Protección al Trabajador, In Dubio Pro Operario, La Norma Más Favorable, La Condición más Beneficiosa, La Irrenunciabilidad de Derechos, La continuidad de la Relación y la Primacía de la Realidad. El Código Sustantivo de Trabajo da detalle de este ordenamiento, y establece como objetivo lograr una justa relación entre empleador y empleados, en consonancia económica y social.

¹⁸ IBID

Lamentablemente, a pesar del desarrollo Jurídico, la aplicabilidad de la norma es baja y cuestionable, y es por eso que destaca los compromisos recientes del gobierno de trabajar en esta materia, compromisos adquiridos o renovados recientemente en convenios internacionales, como el TLC, que de no llevar a la realidad acarrearía sanciones para el país.

Temas como el salario integral, el pago de parafiscales, el acceso a salud y pensión, las jornadas laborales, condiciones dignas y el trabajo de niños, son temas inaplazables en la agenda nacional y la ANDI, pero que lamentablemente algunos empresarios se niegan a cumplir, justificándose por temas de costos laborales, productividad y competitividad.

La formalización, el cumplimiento de la norma jurídica y el establecimiento de una relación laboral justa, son tareas necesarias para el desarrollo en el largo plazo, pues permiten mejorar en puntos como la desigualdad, la salud y el crecimiento económico de la sociedad, lo cual a su vez beneficiaría a las empresas. Formalizarse trae también oportunidades financieras, de capacitación y asesoría.

Es importante que el Estado, las organizaciones gremiales empresariales, sindicales y educativas, realicen campañas de concientización y acompañamiento a las empresas en estos puntos, estableciendo agendas en esta materia, y no elaborar campañas de persecución a los pequeños empresarios, pues de lo contrario seguirán en el ciclo vicioso de informalidad a causa de la cultura, falta de educación y el mismo temor.

6 CAPÍTULO

ANÁLISIS DE LAS EMPRESA

Análisis de las Empresas BRG, MSS, CHS.

El siguiente análisis parte del establecimiento de un marco dictado por la definición propia de cada organización. De este modo, se establece su propia historia, visión, misión, valores y un análisis estratégico inicial dado por cada organización, obtenido en entrevistas iniciales que se llevaron con sus directivos, así como información encontrada en páginas, sitios y documentos oficiales.

Una siguiente etapa de este análisis consistió en una revisión de sus estados financieros y el contexto en que ocurrieron, tomando en cuenta la realidad nacional, el análisis previo del sector y el marco legal pertinente.

Finalmente, a cada empresa de estudio se agrega un ítem “Investigación”, el cual corresponde a comentarios de una investigación más completa que se llevo de cada organización. Esto se basa en una serie de entrevistas tanto acordadas como desarrolladas como clientes ocultos, entrevistas a altos y medios directores, empleados, clientes y otros miembros del sector.

6.1 BRG.

Calzado BRG es una empresa productora y distribuidora de calzado. Su segmento de mercado es el de poder adquisitivo medio alto, con productos en cuero, así como deportivos. BRG es una empresa con más de 20 años en el mercado, su centro de operaciones es en la ciudad de Cúcuta, y su estrategia de mercado se basa en productos de calidad, distribuidos por sus propios almacenes y distribuidores autorizados. Sus productos se encuentran en la ciudad de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá y Medellín.

Debido a que estos se encuentran en el medio de dos segmentos fuertemente marcados, zapatos de gama alta y de gama económica, posee la ventaja de atraer clientes de ambos segmentos. Personas que suelen usar calzado económico lo ven como un bien de lujo, para ciertas ocasiones u obtener

un producto “especial” por una ocasión “especial”. Por otra parte, los segmentos superiores lo ven como un producto que puede ser adquirido por ser bueno y económico, para usar en ocasiones no tan importantes, usar en paseos, partidos, es decir, para usar como un producto “guerrero”.

No obstante, esta misma estrategia lo hace tener que diferenciarse de ambos sectores y los competidores de estos. Sobre el calzado económico, debe cuidar su calidad y diseño para poder permanecer encima de estos, así como de buscar ese valor agregado, como generación de posicionamiento y deseo, y atención de clientes en sus almacenes.

Sobre el sector de gamma alta, su calidad es importante, pero sus precios no pueden ser tan altos, pues de lo contrario las personas ubicadas en este segmento preferirán calzado de mayor reconocimiento. De este modo, la empresa se desenvuelve en un segmento muy específico, “jugando” con los dos segmentos que lo encierran, explotando pero a su vez compitiendo con los dos.

6.1.1 Plataforma Estratégica.

- **Misión**

Producir zapatos de excelente calidad con precios adquisitivos, especializado en productos en cuero y deportivos para todo terreno.

- **Visión**

Posicionar la marca por su calidad, logrando un reconocimiento por la misma penetración de mercado.

- **Valores**

Responsabilidad con nuestros clientes y trabajadores. Generación de valor agregado para clientes y trabajadores, reconociendo la marca como productos de calidad, a la vanguardia que se ajustan a los gustos de los consumidores.

6.1.2 Antecedentes Estratégicos.

La organización inicio basándose en el diseño, producción y venta de su propio calzado, buscando desenvolverse en el mercado Colombiano y Venezolano. En los años 80 y 90, debido a políticas que buscaban estimular las exportaciones, y a la alta demanda de este producto en Venezuela, las empresas de calzado en Cúcuta y Bucaramanga crecieron rápidamente. Con la caída de estas políticas varias empresas tuvieron que cerrar, las empresas remanentes quedaron en su mayoría con una capacidad de producción excedente, lo cual significaba no solo costos en espacio, impuestos al patrimonio y mantenimiento de planta no necesario, sino una clara pérdida de beneficios potenciales.

BRG trato de ampliar su mercado por medio de sus almacenes y marca, como forma de aprovechar su capacidad instalada; sin embargo, el crecimiento en el mercado ni la velocidad en él fue el esperado, lo cual hacía que sus almacenes tuvieran poco surtido pues para que la planta fuera viable debía tener grandes producciones de un mismo diseño. Esto afectaba de manera negativa su crecimiento, pues los clientes no encontraban la amplitud de portafolio que deseaban, perdiendo clientes potenciales.

La decisión estratégica de BRG fue ampliar su portafolio manteniendo grandes cantidades de producción por diseño (Push), suficiente para justificar el modelo de producción, con el ingreso de productos que consideraban que se ajustaban a su segmento. Así mismo, el exceso de su producción, el cual no podía ser vendido en sus almacenes, empezó a ser distribuido y puesto al público por medio de otras empresas y almacenes de cadena. Esta estrategia le permitió seguir con su producción máxima o mantenerla superior al 80%, sin la necesidad de presionar un crecimiento, en un mercado donde para la época se había vuelto fuertemente competitivo, por la gran capacidad instalada en el sector y encrudecido por la drástica disminución de demanda de Venezuela, producto de la caída de las políticas hacia las exportaciones. Esta estrategia también permitió

alivianar presión sobre el área financiera de la organización, la cual se había visto afectada en el proceso de crecimiento y por la guerra de precios del sector.

6.1.3 Competencia.

Debido al sector en que se encuentra BRG, el almacén posee una competencia directa y una indirecta que afecta igualmente sus ventas, puesto como se mencionó, el estar en el medio de ambos segmentos, lo hace ser evaluado respecto a ellos.

6.1.4 Portafolio.

BRG cuenta con su propio calzado, el cual se divide en productos en cuero formales, botas todo terreno y deportivos. Cada colección sale con 8 diseños, cada diseño posee entre 1 y 3 opciones de colores y 7 de tallas. Además, sus almacenes poseen inventario de otras marcas, con lo cual completan su portafolio con producto para niños, calzado para colegio, alpargatas y sandalias.

6.1.5 Oportunidades.

- Los tratados comerciales y buenas relaciones político económicas posibilita una entrada de BRG a mercados externos. Debido al desarrollo de su planta, se propone hacerlo en Estados Unidos por medio de sus productos más especializados, entrando con la marca BRG por medio de distribuidores nacionales de ese país.
- BRG posee un especial reconocimiento en productos “todo terreno”, esta experiencia podría aprovecharse para la elaboración de calzado especializado para empresas y segmentos de mercado.

- Colombia ha sostenido un continuo crecimiento socioeconómico, acompañado de un sentir de mayor poder adquisitivo. Esto permite que la clase media, que es la más amplia de la sociedad colombiana, aumente su consumo en cantidad y/o precio, lo cual por el segmento de mercado de BRG es de especial interés.

6.1.6 Amenazas.

- La baja tasa de cambio estimula las importaciones legales e ilegales, con lo cual aumenta el portafolio o bien disminuye el precio del portafolio actual de este producto de competencia. Es de resaltar que los productos chinos, hasta ahora reconocidos por su baja calidad y competencia únicamente por precio, han empezado a mostrar diversificación estratégica. Lo cual los acerca aún más a nuestro segmento específico.
- La inestabilidad del dólar hace difícil la planeación estratégica a nivel financiera, no obstante la organización puede recurrir a estrategias de cubrimiento en el mercado financiero, lo cual puede aumentar sus costos pero disminuir el riesgo.
- Cúcuta, ciudad base para la empresa y donde se encuentran sus 3 almacenes, está atravesando una difícil situación económica desde el año 2011, la cual se ha encrudecido de la mano de la situación en la frontera, pues la ciudad es de base comercial y se ve fuertemente afectada por la situación en Venezuela.

6.1.7 Información Estratégica.

Clientes:

En la ciudad de Cúcuta la empresa y los almacenes es bien conocida, sus clientes la distinguen como una empresa tradicional de la ciudad y el sector, con productos de precio accesible, superiores y de mejor calidad a empresas de gama baja reconocidas en el sector. Sin embargo, sus clientes no lo reconocen como un

producto de gran terminado ni de alta calidad. Entre los comentarios recibidos esta el exceso de producto en los almacenes, lo que los hace ver desordenados y dificulta encontrar un producto satisfactorio a los clientes. En los almacenes se encontraron productos de hasta 5 temporadas anteriores, con más de un año en vitrina.

Es de recordar, que la empresa vende su producto a otras empresas, independientes en su manejo de inventarios y estrategia, los comentarios anteriores se relacionan a clientes directos de sus almacenes.

Almacenes:

El primer contacto se realiza como “cliente oculto” en uno de sus almacenes, ubicado en el principal centro comercial de la ciudad, la atención es buena pero existe un desconocimiento del producto.

Se encuentran anuncios de promociones en gran tamaño en la vitrina, relacionados a productos de temporadas anteriores, obstaculizando la vista del producto ubicado en estas, producto que correspondía a la temporada vigente. El letrero se encuentra incompleto.





Se observa una gran cantidad de producto, es difícil ubicar un producto buscado, así como tomarlo, pues al mover un solo producto se puede caer o desordenar otros varios. Además, algunos racks están muy altos, lo que dificulta ver el producto.



Empleados en los Almacenes

En un segundo contacto en un diferente almacén, se realiza la introducción y se notifica de la autorización del dueño y máxima directiva para realizar algunas preguntas y conocer un poco de cómo funciona el almacén. El empleado desconoce la autorización pero de manera inmediata llama al dueño a su celular. Este se convierte en el primer indicador de una necesidad del gerente de estar en todos los aspectos del negocio, falta de delegar funciones o cumplir con las asignaciones ya dadas, todo en la compañía pasa a través de él.

La bodega no cuenta con un fácil acceso, los estantes algunos son de buen material, otros hechos en madera y lucen de baja resistencia. Estos puntos pueden acarrear riesgos laborales. El producto se encuentra desordenado y se considera que su mismo almacenamiento puede estar causando daños en el mismo. Los almacenes cuentan con un sistema de inventarios, TNS, que enlaza los tres almacenes y da información a la fábrica. El sistema permite identificar si hay inventario en otra tienda y traerlo en un lapso de 10 a 15 minutos. Sin embargo no se realizan auditorias de parte de la gerencia, se cofia en el sistema y los empleados, aunque estando en la tienda se observo inexactitudes en el sistema.



Las vitrinas al igual que el anterior almacén están muy llenas, cierto producto se encuentra con polvo y en un no muy buen estado de exhibición. Después de realizar las observaciones nos indican que hay una persona encargada de ese tema, la esposa del dueño, un tema que para entonces ya tiene varios meses pero sin ningún cambio sustancial. También se nos informa que aunque la persona no hace cambios grandes a veces el dueño los revierte.



La atención del empleado es buena, pero tiene desconocimiento del producto. Se nos informa que los empleados reciben una inducción general el primer día de trabajo y el primer día de cada temporada. Menciona la posibilidad de comprar calzado por diseño y solicitud del cliente, esto sujeto a disposición de materiales.

En la visita a la fábrica se da la posibilidad de conocer un tercer punto de venta que tienen en la ciudad, en total son 4 puntos de venta. Es este almacén se encuentra se encuentra las mismas observaciones anteriores. Adicionalmente, el almacén es usado en ocasiones como punto de entrada y salida de inventarios, incomodando a los cliente y afectando la imagen del almacén, esto sucede a pesar de contar con otra puerta tipo garaje en la parte de atrás.

La acumulación de producto ha sido tal, que se encuentra producto de año y medio y rematándose a \$5.000, después de haber iniciado con un precio de \$40.000. Se menciona que siempre tienen promociones.



Las tiendas no tienen señalización para piso húmedo, salidas, ni extintores.

Fabrica:

La fábrica es dirigida por un capataz, con estudios en Ingeniería Industrial, pero las grandes decisiones de producciones y desarrollo de programas de mejoramiento son realizadas por el dueño de la empresa, el cual toma de decisiones de todos aspectos de la empresa. El capataz es un intermediario pero todos responder directamente al Dueño y gerente.

Los empleados no cuentan con el equipo suficiente para cuidar su salud, las mascararas son usadas por más tiempo al recomendado y no son las adecuadas para el trabajo. Existe una línea de producción imperfecta debido al espacio físico. En la visita se observa que no se está usando toda su capacidad instalada, porque existen algunos cuellos de botella, por lo cual ciertos puntos están trabajando tiempo completo y otros a mitad de marcha, sugiriendo ineficiencias en el modelo de producción. Los cuellos de botella han provocado subcontratar ciertos talleres de menor tamaño.



Aunque hay espacios abiertos, pero la fabrica no cuenta con una ventilación diseñada para la operación. Existe desorden que dificulta la movilidad y el almacenamiento.



Director General:

El dueño y gerente es muy amable y se observa un conocimiento del sector, el producto y los aspectos macroeconómicos de la ciudad.

En la entrevista es clara su necesidad de dirigir cada aspecto de la operación, pero también reconoce que es un error, el cual excusa por la falta de personal capacitado en la ciudad. Este aspecto es tratado en otra entrevista con el director de la ACICAM regional, pero él dice que existen programas enfocadas en el sector en los institutos de educación del departamento, además de esfuerzos en la creación de un Cluster. Un factor interesante en la comparación de este punto, es que el director de la ACICAM reconoce al gerente como un empresario del sector de importancia en la región, pero que es conocido por su falta de delegación. El mismo director dice haber introducido personal “idóneo” y que el dueño siempre los evade con excusas de salario o falta de conocimiento, reconoce aquí un problema de gestión de este empresario.

El Gerente habla del tema de presentación en las vitrinas, dice que en asesorías que ha recibido de la ACICAM y de universidades se lo han mencionado, razón por la cual decidió contratar un asesor externo que hizo los cambios pertinentes en los almacenes, pero que su estado actual responde a la necesidad del producto ya producido. Con esto se observa que aunque ha recibido asesorías hay una resistencia al cambio.

También se identifica otra dificultad y es la de empresa familiar, ya que el gerente expresa que sus ideas y deseo de cambio de los almacenes se ve limitado por su esposa, pues ella se encarga de ese tema y no le da mucho espacio para opinar. Este es un problema de empresas familiares, el cambio generacional no es fácil, se genera disputas y el manejo administrativo se limita por los lazos familiares y la posición dentro de la misma.

El gerente no tiene planes concretos de crecimiento, solo espera poder vender más, conocer más clientes y lograr introducir a su hijo al negocio, el cual no ha manifestado interés. Entre otros puntos se trata el acceso a tecnología y condiciones de los empleados, pero no tiene ningún plan en estos temas. Sobre la situación de Venezuela, reconoce una situación difícil pero aun le apuesta a este mercado.

Entre los problemas de la región menciona la logística, relacionado a un bloque de vías en meses pasados que le impidió sacar la mercancía de la ciudad.

6.1.8 Análisis de Productividad Empresarial.

	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad neta	\$ 7,135	\$ 41,903	\$ 81,332	\$ 55,600	\$ 24,702
Utilidad Bruta en ventas	\$ 166,413	\$ 494,727	\$ 1,153,952	\$ 777,439	\$ 668,791
Promedio	\$ 652,264				
Capital	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
patrimonio	\$ 72,420	\$ 114,323	\$ 585,655	\$ 641,254	\$ 638,156
Activo corriente	\$ 172,769	\$ 3,298,465	\$ 2,779,736	\$ 1,317,826	\$ 1,318,327
Pasivo Corriente	\$ 106,528	\$ 2,673,491	\$ 1,769,789	\$ 472,791	\$ 446,044
Total pasivo	\$ 197,882	\$ 3,283,491	\$ 2,335,447	\$ 801,923	\$ 791,752
Total activo	\$ 270,302	\$ 3,397,814	\$ 2,921,102	\$ 1,443,177	\$ 1,429,908
ventas netas	\$ 626,900	\$ 4,755,456	\$ 9,196,778	\$ 1,760,938	\$ 1,317,965
Numero de empleados	60	60	80	80	80
Capital de trabajo	\$ 66,241	\$ 624,974	\$ 1,009,947	\$ 845,035	\$ 872,283
Productividad laboral	\$ 118.92	\$ 698.38	\$ 1,016.65	\$ 695.00	\$ 308.78
Productividad de capital (Segun utilidad bruta)	3.32826	9.89454	2.88488	1.9435975	1.6719775
Productividad de capital (Segun utilidad neta)	0.1427	0.83806	0.20333	0.139	0.061755
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad neta)	0.107712746	0.067047589	0.080530959	0.065796091	0.028318791
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad bruta)	2.512235624	0.79159613	1.14258669	0.920008047	0.766713326
Endeudamiento	0.732077454	0.966353956	0.799508884	0.555665036	0.55370835
Dpont para los activos (aporte de los activos a la rentabilidad)	2.639640106	1.233234073	2.784291682	3.852611287	1.727523729
Dpont para el patrimonio(Aporte del patrimonio a la rentabilidad)	9.852250759	36.6531669	13.88735689	8.670511217	3.870840359
Apalancamiento total	2.732421983	28.72117597	3.987752175	1.250554383	1.24068723
Razón Corriente (liquidez)	1.621817738	1.233767011	1.570659553	2.787333092	2.955598551
* Información financiera en miles de pesos					
Variaciones					
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Utilidad Neta	487%	94%	-32%	-56%	
Utilidad Bruta en Ventas	197%	133%	-33%	-14%	
Productividad laboral	487%	46%	-32%	-56%	
Productividad de capital (Segun utilidad bruta)	197%	-71%	-33%	-14%	
Productividad de capital (Segun utilidad neta)	487%	-76%	-32%	-56%	
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad neta)	-38%	20%	-18%	-57%	
Endeudamiento	32%	-17%	-30%	0%	
Dpont para los activos (aporte de los activos a la rentabilidad)	-53%	126%	38%	-55%	
Dpont para el patrimonio(Aporte del patrimonio a la rentabilidad)	272%	-62%	-38%	-55%	
Apalancamiento total	951%	-86%	-69%	-1%	
Razón Corriente (liquidez)	-24%	27%	77%	6%	
Capital de trabajo	843%	62%	-16%	3%	

Como es posible observar, tanto la productividad de capital como la laboral han sido variables con altas y bajas a lo largo de los años. El mayor incremento presenciado es el encontrado entre el año 2006 y 2007 siendo de 487%. En cuanto a la productividad laboral, este incremento se debió

principalmente al aumento del 83% en la utilidad bajo un número de empleados constante (60) pasando de un índice de \$ 118.916,6667 por empleado a \$ 698.383,3333 por empleado en 2007; así mismo, el incremento en la productividad de capital se debió al aumento en la utilidad con un capital constante lo cual implica un uso más productivo del capital con el que se cuenta, es decir que están utilizando de mejor manera la capacidad instalada y financiera de la compañía. Para esta fecha en particular, se observa un especial aprovechamiento de la capacidad financiera, incurriendo en un fuerte apalancamiento, el más alto en el periodo observado, siendo de 2872,12% sobre el capital. De este modo, se concluye que el alto incremento en la productividad del capital se debió a un aprovechamiento de su capacidad de deuda.

En cuanto a la productividad laboral, se logró un crecimiento hasta el periodo comprendido entre 2007 y 2008, presentando un crecimiento decreciente a partir del periodo comprendido entre 2008 y 2009, debido principalmente al incremento del personal de 60 a 80 empleados (25%) mientras se presentó una disminución en las utilidades del -46,3%, dando lugar de este modo a una disminución en el índice de productividad laboral en un -32% (igual disminución que la presentada por la productividad de capital), sin embargo, la mayor caída de la productividad laboral es posible encontrarla entre 2009 y 2010: disminución del -56% pasando de \$695.000 por empleado a \$308.775 por empleado. Esto se debió, al igual que en la situación anterior, a un descenso de la utilidad del -125,1%, pasando de \$ 55.600 en 2009 a \$ 24.702 en 2010, manteniendo el número de empleados constante.

Teniendo en cuenta el endeudamiento, se realiza un análisis de la productividad dada el capital de trabajo, el cual es hallado con la diferencia los activos y pasivos corrientes. Este índice marca la productividad de la organización sobre cada peso manejado, sea de la organización o fruto del mercado financiero. Sobre este índice, es importante resaltar que con excepción del año 2008 ha tenido una tendencia a la baja, donde su mejor resultado fue el año inicial de este estudio, 2006, y el peor resultado el año 2010. De esto, se puede concluir que la

productividad laboral y del capital tuvieron un fuerte incremento gracias al apalancamiento incurrido, pero que estos han disminuidos de la mano de él. A su vez, se debe agregar que los bajos índices de productividad en el año final mostrarían que no se está realizando un aprovechamiento total de los recursos de la organización.

Se debe comprender que la productividad de capital es normal que caiga una vez inicia el pago de la deuda en 2008, pues disminuyo su apalancamiento, lo que para los niveles que poseía es una sana estrategia. Pero como se observa la productividad laboral y de capital de trabajo creció hasta 2008, e inicia una tendencia hacia la baja en 2009, la cual es más abrupta en 2010, caídas de más del 50% en productividad laboral, de capital (según utilidad neta) y de capital de trabajo, además de una caída en utilidades netas de 31,6% y 51,6% para los años 2009 y 2010 sucesivamente. Como ya se menciona, la caída de las utilidades marca la caída en los índices de productividad. La explicación de esto es la crisis colombo-venezolana, pues el vecino país representaba un cliente importante para la organización; hoy la organización ha logrado crecer en el mercado colombiano y disminuir su dependencia a ese mercado, lo cual ha permitido disminuir aun más la deuda, la cual era necesario para generar la liquidez que exigía este mercado, pues los pagos por su política cambiaria tomaban plazos más largos a los acostumbrados en el sector, que es de 2 meses.

6.2 MSS

Calzado MSS S.A.S., es una empresa ubicada en el sector del calzado y marroquinería, esta se caracteriza por ser fuerte en la producción de zapatos para mujer, teniendo como objetivo principal fabricar un producto de buena calidad y con alta variedad en diseños. Utilizando materiales acordes a la moda del momento.

En la actualidad la empresa produce aproximadamente 600 pares diarios en una planta localizada en la ciudad de Cúcuta, con los cuales se provee a 22

puntos de venta propios ubicados en Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, Cúcuta, Cartagena, Pasto y Pereira, también se realizan ventas por catálogo en diferentes ciudades del país.

Los productos son hechos y forrados en cuero, incluyen variables como diseño, que son elaborados por personal de la organización, calidad y comodidad. La organización cuenta con 30 años en el mercado.

El crecimiento y modernización que tuvo los centros comerciales en ciudades intermedias del país, represento una oportunidad de crecimiento para MSS. Esto se observó en Cúcuta y Cartagena, así como en Bogotá con el centro comercial Gran Estación. Esta situación fue positiva gracias a que permitió ampliar los puntos de ventas y el tamaño del mercado, así como la presencia de la organización en este, posibilitando un mayor posicionamiento y reconocimiento.

Entre las oportunidades presentadas fueron:

- Ventura Plaza, en Cucuta.
- La Gran Estacion, en Bogota.
- Buena Vista Barranquilla.
- Unicentro Pereira.
- San Diego Medellín.
- Alamedas del Sinu Montería.
- Unicentro Pasto.
- Santafé Medellín.

Todas, a excepción de Montería, fueron explotadas.

Calzado MYL fue el inicio de MSS, esta era la empresa inicial, se encontraba en el sector de calzado económico, y fue creada por la generación de socios y familia anterior a la actual. Dado un cambio estratégico se crea la marca MSS en 2003. Planeando un proceso de expansión internacional y nacional,

buscando aprovechar nuevos espacios legales y un fortalecimiento de la marca, en 2008 muere Calzado MYL LTDA, dando paso a MSS SAS.

Es importante agregar que actualmente la firma le produce a BRIGMOTRE, una firma venezolana, aprovechando su actual capacidad excedente de producción. A su vez, ha realizado acercamientos de entrada a Ecuador, Costa Rica y Panamá, evaluando entrar con su marca MSS de manera directa con almacenes, y la entrada por medio de otros distribuidores. Sobre esta última estrategia es importante agregar la preocupación por el cuidado del nombre y el posicionamiento de la marca.

6.2.1 Plataforma Estratégica.

- **Misión:**

Producir zapatos y bolsos en cuero de excelente calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes por sus diseños exclusivos e innovadores.

- **Visión:**

Que MSS zapatos sea reconocida como una marca líder a largo plazo por la calidad de sus productos, sus diseños exclusivos e innovadores, formatos modernos y agradables de los puntos de venta y por tener trabajadores profesionales en servicio.

- **Valores**

Que toda la operación de la empresa se enfoque exclusivamente en el mejoramiento continuo de la marca MSS.

Generar bienestar a los trabajadores por medio de sus ingresos, formación personal, capacitación personal y colaboración en la satisfacción de necesidades personales y familiares.

La misión, visión, cultura y principios deben ser tenidos en cuenta ya que estos dirigirán y mediarán el actuar de la organización.

6.2.2 Antecedentes Estratégicos.

Anteriormente la organización producía zapatos en cuero sintético, de corte económico, distribuidos por medio de grandes almacenes y comercializadoras de zapatos.

La empresa decide realizar un cambio de estrategia, ofreciendo calzado en cuero, de mayor calidad, mejor diseño y de más alto nivel, Este cambio se hace efectivo en su totalidad a partir del año 2003. Las razones parten de la fuerte competencia en el mercado interno por medio de los precios, precios dados por productores, comercializadores y competidores nacionales e importadores, los cuales producían mayores dificultades pues los precios que ofrecían eran inferiores. El sector del calzado económico sufre de una competencia desleal por parte de los productos chinos, que entran al mercado por medio de triangulación, documentos falsos e importaciones sub registradas. También se tuvo en cuenta los condicionamientos de los grandes almacenes, como Éxito, para la comercialización de sus productos, que dificultaban la comercialización y disminuían las utilidades. Es importante agregar los deseos de posicionamiento de marca de los dueños, factor que también intervino en este cambio de estrategia.

MSS ha querido tener un alto estándar en producción y producto, por lo cual ha adquirido nuevas tecnologías y se ha asesorado constantemente de expertos externos.

6.2.3 Competencia.

Bosi, Vélez y Santorini son empresas que se han venido posicionando en el mismo segmento dentro del mercado colombiano; actualmente están lanzando al mercado nuevos productos, al igual que nuevas colecciones.

Sobre Bosi, su línea ADDICT byBosi, es una segmentación mas particular del mercado, esta estrategia le permite centrarse más en los gustos particulares,

posibilitándole dar una mayor satisfacción al cliente. No obstante, aunque esta estrategia le permite mayor posicionamiento, esta línea no compite directamente con MSS, pues el segmento de mercado es diferente, mientras las líneas que comparten segmento de mercado, su posicionamiento se debe más al respaldo de la marca Bosi, que a una estrategia particular. Esto puede ser más ventajoso para MSS, ya que Bosi cuenta con más artículos y un segmento de mercado más amplio, lo que hace más difícil la concentración de los esfuerzos de Bosi, por esta línea.

Acerca de Santorini, su estrategia de productos particulares, para tiempos particulares, le permite sacar líneas más específicas a eventos, esta estrategia puede atraer más clientes; sin embargo, productos más generales, y estigmatizados, pueden atraer igualmente a los clientes.

Respecto a Vélez, es una marca colombiana que ha logrado posicionarse, y que ha logrado expandirse en el territorio nacional, teniendo presencia en los principales centros comerciales. El segmento de mercado es el mismo de MSS, su calidad y diseño también son resultados de un cuidado y esfuerzo administrativo. Por sus características y logros Velez, se convierte en uno de los principales competidores directos de MSS.

6.2.4 Portafolio.

El producto MSS costa de un portafolio compuesto por dos líneas, zapatos, con cerca de 140 diseños en su longitud, y 2 colores con 7 tallas de profundidad, y bolsos, con una longitud y profundidad cambiante según la campaña para mujer, con una próxima línea de accesorios, que según los planes de producción saldrá en mayo, compuesto de 40 productos en su longitud. Actualmente MSS produce cerca de 600 pares diarios, su planta está en proceso de expansión.

Es importante mencionar que su portafolio se compone de insumos internacionales de la mejor calidad, y que en la actualidad el diseño se realiza con el apoyo de un equipo nacional pero dirigido por un diseñador italiano.

Así mismo, MSS produce por encargo a otras marcas en Venezuela, este negocio se vio fuertemente afectado al finalizar el gobierno Uribe, por las malas relaciones políticas que atravesaba el país.

6.2.5 Oportunidades.

- Las buenas relaciones político – económicas que actualmente ostenta Colombia, se convierten en una gran posibilidad para MSS, pues su fortaleza financiera, experiencia en exportaciones y producción junto a la firma de acuerdos comerciales dan una puerta y camino de entrada a estos mercados internacionales.
- En este marco entran dos puntos específicos. El primero en cuanto a Venezuela, pues MSS aprovecha su excedente de capacidad en producción para cumplir con servicios a una marca de calzado en este país, BRIGMOTRE, este negocio había disminuido actividad por los problemas políticos de años anteriores, y la falta de pagos del gobierno (pagos al extranjero de las empresas depende también del gobierno por el control que este ostente sobre el dólar). Esta situación ha mejorado, y con ella este negocio en específico, por lo que las actuales relaciones se convierten en una oportunidad para recuperar viejos niveles de demanda venezolana.
- Otro punto es la entrada al mercado ecuatoriano, donde ya se ha realizado evaluación del mercado. En años anteriores se evaluó esta posibilidad, pero la iniciativa fue cancelada por los problemas políticos que atravesaban las naciones. Con las nuevas relaciones MSS encuentra ahora un mejor escenario para su entrada a este mercado.
- La seguridad nacional se convierte en un aspecto positivo, debido a que incrementa el turismo, incrementando los posibles consumidores, y le da

una mejor imagen a Colombia, lo que respalda las negociaciones internacionales de MSS, promoviéndolas.

- La creación de una línea de accesorios que complemente el portafolio, siendo una línea de mas fácil acceso y que atrae un mayor número de compras inesperadas, inspiradas por el gusto, que a su vez lleve al cliente a la observación del resto de portafolio, y de mayor liquidez y aumente el flujo de caja, es un elemento muy atractivo para la organización. Este se posibilita porque a pesar que existe diferentes ofertas para los consumidores en accesorios, y aunque los principales competidores de MSS poseen líneas similares, la organización se dirige a cubrir necesidades, gustos y placeres, por lo que considera que puede conseguir una buena participación en el mercado, posibilitada por la buena calidad de sus productor, rotación de inventarios y esmero en el diseño, y el producto en general.
- Además, esta línea de accesorios saldrá, en parte, del aprovechamiento del retal del cuero, lo que es un mayor aprovechamiento de los recursos y materia prima de la organización, y ayuda en la disminución de costos de las demás líneas.
- El segmento seleccionado, es el más significativo de la población Colombiana; por otra parte, la población colombiana y su economía, ha estado en crecimiento desde el año 2003. Esto hace una oportunidad para seguir aprovechando este segmento de mercado.
- Por la ubicación de Colombia, como puerta para Centro América o Sur América, por tener frontera terrestre con cinco países y marítima con diez países, su posición geográfica representa una oportunidad para realizar exportaciones.

6.2.6 Amenazas.

- La actual tasa de cambio con propensión a la baja, motiva las importaciones. Esto junto a la entrada en rigor de los nuevos acuerdos

comerciales posibilitan aun más la entrada de producto competencia. Anteriormente se hablaba de la gran dificultad que el producto chino es para el calzado económico colombiano, y aunque MSS se encuentra en otro sector, esta combinación de hecho puede significar la entrada de nuevos competidores.

- La inestabilidad del dólar dificulta la planeación estratégica para la entrada a nuevos mercados, no solo de manera directa con la marca MSS, si no a su vez prestando los servicios productivos por exceso de capacidad productiva que posee la planta. En este punto, es imperativo el análisis de estrategias de cubrimiento.
- Aunque la base de esta empresa es en Cúcuta, ciudad que desde 2011 atraviesa una situación económica complicada y emporando a la actualidad, su operación se encuentra ampliamente diversificada en todo el país, por lo que esto afecta de manera negativa el desempeño de sus almacenes en ella, y hiere el desempeño nacional, pero no representa una amenaza determinante para sus operaciones generales.

6.2.7 Información Estratégica.

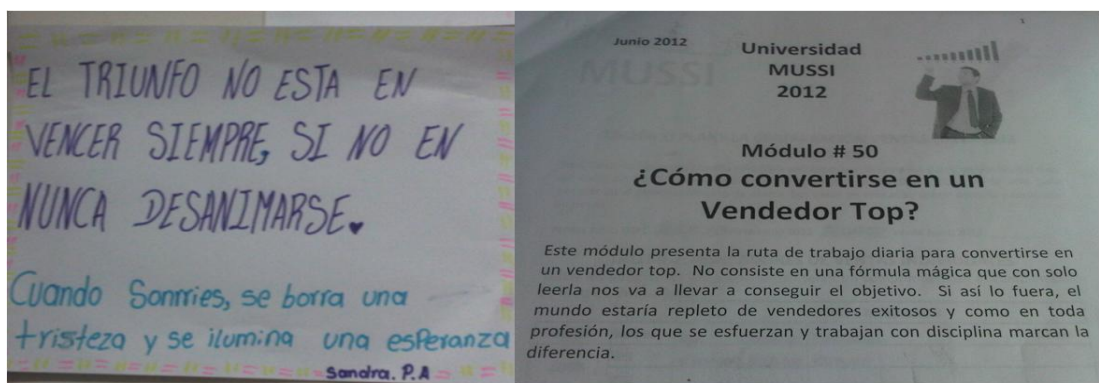
Almacenes:

El primer contacto se realiza como “cliente oculto”, el personal responde de manera inmediata al ingreso del cliente, ofrece su asesoría y da un espacio amplio al cliente dando comodidad, más adelante se encontrara que esto hace parte de un constante entrenamiento.

El diseño de los almacenes, la colocación del producto, la ambientación y la ubicación de promociones es agradable y se nota un esfuerzo amplio.



Una vez se notifica que es una investigación con previa autorización se otorga acceso a entrevistarlos, ver el sistema de inventarios y la bodega. La primera observación es lo preparados que están en conocimiento del producto, el proceso y la empresa. El personal se muestra muy contento con su empleador, reconocen una jerarquía aunque dicen poder tener acceso con los dueños y directivos si lo precisan. Los empleados hablan de jornadas de entrenamiento y en su puesto de trabajo se observa letreros de motivación y elementos de su entrenamiento.



La bodega es muy organizada, fácil acceso, pasillos amplios y con su propia ventilación. El sistema de inventarios y las jornadas de capacitación,

“Escuela MSS”, les permite manejar con facilidad la bodega, el sistema, los inventarios y el producto y los clientes.



Planta de Producción:

La planta cuenta con personal delegado para operaciones específicas, la visita a la planta es guiada por una Directora de Operaciones de Planta, la cual lleva 3 años con la empresa. La persona ya conoce la “Cultura MSS”, posee conocimiento de las expectativas en los productos de los clientes, los gerentes y diseñadores, hace referencia a datos históricos y anteriores planes de mejoramiento de esta empresa, demostrando conocimiento de la misma. Entre experiencias anteriores dentro de MSS habla de continuos estudios de Tiempos y Movimientos que han sido exitosos, encontrando cuellos de botella mejorando la productividad, asesoría externa de expertos internacionales del sector, propuestas de productividad estudiadas por los operarios, practicantes, directivos y gerentes. La directora habla de una mejora continua.

La planta está organizada como una cadena de producción, y de una forma que es fácilmente cambiante para la ubicación del personal, en respuesta que ciertos procesos pueden tomar más o menos tiempo-personal, para mantener la velocidad en la línea.

Entre los puntos tratados está el entrenamiento de los operarios, el cual incluye necesidades de los clientes, calidad, manejo de emergencias, primeros auxilios y simulacros.

El inventario en ciertos insumos es grande, en contra de las recomendaciones de ciertas teorías administrativas, pero en respuesta a escases de ciertos insumos con altos estándares de calidad, como el cuero nacional e importado, y como prevención a problemas logísticos de algunos insumos importados, como el cuero importado. Sin embargo, hablan de un actual estudio estadístico y búsqueda de nuevos proveedores para tratar de disminuirlos sin causar incumplimiento de la oferta con la demanda.

La organización entiende que cada región no solo tiene diferencias en gustos, sino además en las características como tallas y anchura de los zapatos.

Entre las inversiones físicas recientes esta la adquisición de nuevas maquinas, como una cortadora de cuero, la cual con las medidas de zapatos y accesorios matemáticamente logra el mayor aprovechamiento del producto. Este tipo de maquina puede ser la única del departamento y solo la adquieren grandes empresas en el país. Se menciona un plan de renovación de maquinaria. Es de resaltar el uso de uniformes, mascarar y protección auditiva, incluyendo personal que al no manejar productos y maquinaria específica la empresa no está obligada a dotar.

Otro punto a resaltar de la operación, es el no uso de personal a destajo, unidad producida, como es costumbre en el sector. La empresa realizó un estudio para medir la productividad laboral, poder ofrecer un sueldo que cambiara esta mentalidad y así cumplir con salarios con todas las prestaciones legales pertinentes, como salud, pensión y caja de compensación. La empresa motiva la producción con un bono por cantidad de producción. También resalta que el uso de empresas externas, satélites, está ligado a una lista específica, donde las empresas producen y MSS un bono por la producción al dueño, pero MSS paga los sueldos como forma de asegurar la formalidad del empleo y, nuevamente, el pago de un salario integral. MSS también asesora a sus satélites para mejorar la productividad y calidad, además de proveer todos los insumos.

La productividad, buena disciplina y buen ambiente laboral es visible, lo cual impresiona al tener en cuenta que la empresa mudó su producción a las actuales instalaciones solo 2 meses atrás.

La planta también tiene un plan para la implementación de pegantes ecológicos, así como otros elementos ambientales; sin embargo se encuentran en la etapa de evaluación de calidad y resistencia, demostrando una intención de implementación pero con un riguroso proceso para evaluar que cumpla los estándares necesarios.

Durante la visita a la planta se observó un control completo de inventario de insumos, productos en proceso por cada proceso e inventario terminado. Se ve una organización y orden que facilita la movilidad. El diseño de nuevo producto se hace con hasta dos temporadas de anticipación, y puede iniciar con pequeñas aperturas para evaluar la reacción de los clientes. La planta además de atender nueva producción atiende un plan de garantías, el cual le asegura un tiempo entre 10 a 15 al cliente de acuerdo a la ciudad donde se realice el reclamo.

Finalmente, se hace la observación que en algunos casos es difícil encontrar personal calificado en la ciudad.

Director de Ventas y Director General:

Los directores hablan de MSS desde sus inicios y lo vinculan con un análisis a la situación actual del Macroentorno. *“El problema no es el sector, es que tan fuertes está cada uno para pelear en cada uno de los segmentos”*, MSS decidió cambiar porque no era fuerte en ese sector, dice su director general. Según estos directivos Acicam y el Gobierno tienen espacios muy diferentes en que pueden aportar al sector, y aunque hoy pertenecen a Acicam se han mantenido lejos, pues consideran que la asociación no responde a las necesidades. Identifican con un principal problema la falta de personal preparado, la formación de clúster para facilitar el acceso a conocimiento y tecnología, la poca iniciativa en la promoción de creación de cursos para preparar personal suficiente. *“Acicam dispara a todos lados, pero en realidad no están haciendo nada, están*

haciendo un poco de política metiendo burocracia”, “El gobierno debería preocuparse por dar reglas de juegos”, insiste su director general.

Los directores critican mucho a la DIAN por como atacan los pequeños productores, en vez de preocuparse por concientizarse por la formalizar, *“el proceso fue muy duro, convencer que formalizar era lo mejor para ellos”.. “pero no fue tan duro porque ya había un camino, la generación anterior había empezado la tarea”* todo fue un proceso con estudios, soportado, tomando riesgos.

Entre los problemas que identifican la está escases del cuero, producto indirecto de la gran oferta de calzado chino, lo cual además de dificultar la producción causa sobre costos de hasta el 20%, la necesidad de inventarios de este insumo altos y nos quita la posibilidad de elegir insumo. Entre las soluciones esta la importación de cuero, el cual puede conseguirse a buen precio de compra, pero los altos costos de logística y la presión sobre el capital de trabajo, pues debe comprarse de contado, dificulta esta posibilidad.

La empresa contempla los mercados internacionales, pero con la idea de sacar la marca, y sacar parte de la operación, pero no producir desde acá, pues evalúan que la producción y logística colombiana no está preparada para competir en mercados como los americanos.

La empresa le apuesta al crecimiento nacional, al cierre de 2012 el plan es completar los 41 almacenes, basándose principalmente en sus gerentes de zonas para evaluar los mercados regionales y cumplir sus necesidades.

Entre las fortalezas de la empresa destaca su capacidad de producción basada en el capital, pero sobretodo en su gente, personas con amplia experiencia y sentido de pertenencia. Las principales dificultades las identifica como proveeduría y personal calificado, hablando de ingenieros mecánicos, de producción y diseñadores.

Considera que el sector del calzado de Cúcuta ha decaído, en parte por fracasos en la toma de nuevas generaciones, y porque tratan de crecer en otros

segmentos a sus tradicionales sin estar firmes en sus segmentos originales, como en las dos empresas que eran de mayor importancia y tradición en años atrás, Calzado Torcoroma y Calzado Regina.

Entre los retos propios de MSS estuvo también ese cambio generacional, pues aunque había cambiado la dirección, ciertos directores de ventas y producción eran aun de la generación pasada, socios y empleados, que se negaban al cambio, a la administración científica, a la asesoría de expertos, con algunos roces y discusiones lograron seguir adelante.

La empresa tiene sistemas de producción y procesos de calidad, pero no los considera insuficientes y es uno de los planes de acción pendientes. Se muestran en desacuerdo con certificaciones de calidad que exige el Estado, pues los ven como requisitos burocráticos pero con poco valor real. *“Necesitamos nuestros propios procesos [...] Que la calidad no sea papel, [...] sino que este en la convicción de cada operario”.... “es muy importante [...] hacer bien las cosas, querer hacer bien las cosas”.*

Entre los temas que se identifica en la entrevista que aun falta avanzar, es la construcción de herramientas de seguimiento, como la elaboración de indicadores. En la entrevista se habla de estas herramientas y los directivos aceptan su importancia y falencia dentro de la organización.

Entre las críticas al marco legal aplauden las reformas del actual Gobierno pero las consideran insuficientes. En el tema de los parafiscales aceptan su existencia, pero consideran que la relación costo-beneficio es inadecuada, es decir que se paga por unos beneficios que en verdad son precarios, hablando en específico del caso de Cúcuta.

Por otra parte, critican las iniciativas regionales de formar más ingenieros industriales enfocados en este sector, consideran que ya hay una gran oferta, contrario a profesiones como ingenieros de producción, mecánicos o diseñadores, iniciativa de la Acicam. Sobre las iniciativas de asociación y creación de un cluster en el departamento, para la negociación de productores de calzado, ponen en

entredicho su efectividad y opinan que “*un buen producto es el mejor negociador*”, y que las asociaciones deben tener cuidado de no ilusionar al pequeño productor con estas ideas.

6.2.8 Análisis de Productividad Empresarial.

	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad neta	\$ 444,293	\$ 276,581	\$ 208,955	\$ 140,955	\$ 24,926
Utilidad Bruta en ventas	\$ 2,775,043	\$ 3,712,870	\$ 4,457,499	\$ 5,202,128	\$ 5,901,048
Promedio	\$ 4,409,718				
Capital	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 800,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Patrimonio	\$ 2,302,153	\$ 5,446,169	\$ 5,655,120	\$ 5,297,320	\$ 4,939,521
Activo corriente	\$ 2,914,041	\$ 3,996,851	\$ 4,006,341	\$ 4,552,491	\$ 6,589,298
Pasivo Corriente	\$ 526,623	\$ 3,310,491	\$ 2,726,192	\$ 3,923,813	\$ 5,121,434
Total pasivo	\$ 5,842,339	\$ 7,273,963	\$ 7,251,957	\$ 8,712,235	\$ 10,172,513
Total activo	\$ 6,144,492	\$ 12,720,132	\$ 12,907,077	\$ 13,094,022	\$ 15,112,334
ventas netas	\$ 6,407,471	\$ 8,087,960	\$ 8,261,221	\$ 8,434,482	\$ 10,794,492
Numero de empleados	98	105	118	125	140
Capital de trabajo	\$ 2,387,418	\$ 686,360	\$ 1,280,149	\$ 628,678	\$ 1,467,864
Productividad laboral	\$ 4,533.60	\$ 2,634.10	\$ 1,770.81	\$ 1,127.64	\$ 178.04
Productividad de capital (Segun utilidad bruta)	5.550086	7.42574	5.57187375	5.202128	5.901048
Productividad de capital (Segun utilidad neta)	0.888586	0.553162	0.26119375	0.140955	0.024926
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad neta)	0.186097701	0.40296783	0.163227093	0.224208577	0.016981137
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad bruta)	1.162361597	5.40950813	3.482015765	8.274709788	4.020159906
Endeudamiento	0.95082539	0.571846503	0.561858971	0.665359734	0.673126534
Dpont para los activos (aporte de los activos a la rentabilidad)	7.230752355	2.174356367	1.618918056	1.076483605	0.164938123
Dpont para el patrimonio(Aporte del patrimonio a la rentabilidad)	19.29902139	5.078450559	3.694970222	2.6608738	0.504623829
Apalancamiento total	2.537771816	1.335610959	1.282370135	1.644649559	2.059412846
Razón Corriente (liquidez)	5.533448026	1.207328762	1.469574043	1.160221193	1.286611914
* Información financiera en miles de pesos					
	Variaciones				
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Utilidad Neta	-38%	-24%	-33%	-82%	
Utilidad bruta en ventas	34%	20%	17%	13%	
Productividad laboral	-72%	-49%	-57%	-533%	
Productividad de capital (Segun utilidad bruta)	25%	-33%	-7%	12%	
Productividad de capital (Segun utilidad neta)	-61%	-112%	-85%	-465%	
Productividad de capital de trabajo	117%	-59%	37%	-92%	
Endeudamiento	-66%	-2%	16%	1%	
Dpont para los activos (aporte de los activos a la rentabilidad)	-233%	-34%	-50%	-553%	
Dpont para el patrimonio(Aporte del patrimonio a la rentabilidad)	-280%	-37%	-39%	-427%	
Apalancamiento total	-90%	-4%	22%	20%	
Razón Corriente (liquidez)	-358%	18%	-27%	10%	
Capital de trabajo	-248%	46%	-104%	57%	

MSS presenta un índice de productividad de capital según utilidades netas bastante bajo en todos los años de estudio. esto se debe principalmente a que la utilidad neta fue disminuyendo en gran magnitud pasando de \$444.293 miles de pesos en 2006 a tan solo \$24.296 miles de pesos en 2010.

En cuanto a la productividad laboral, dado que el número de empleados aumento cada año y la utilidad neta fue disminuyendo, este índice decreció igualmente, hasta llegar a una disminución del 533% la cual se presento en los años 2009 – 2010 donde 1 empleado le generaba utilidades a la empresa de \$1.127 miles de pesos y al siguiente año 1 empleado tan solo generaba utilidades de \$174 miles de pesos.

MSS, en los años 2006 – 2007 disminuyó sus deudas con terceros, pero de 2008 a 2010 estas aumentaron de nuevo. En el 2010 por cada peso propio que MSS tenía, debía 2,05 pesos a terceros. Su solvencia además también disminuyó, pues en 2006 por cada peso que la compañía debía a corto plazo tenía 5,5 pesos para respaldarlo, lo cual era muy bueno pues después de saldada la deuda aun quedaba con 4.5 pesos, pero en el 2010 su solvencia no era la misma, por cada peso que se debía, únicamente MSS contaba con 1,28 pesos para respaldarlo.

Respecto al potencial que tienen el activo y el patrimonio de generar utilidades, el cual nos lo muestra el índice Dupont, vemos que las cifras fueron en un inicio bastante bajas, en especial la del activo y que con los años fueron disminuyendo aun mas, hasta llegar en 2010 a 0.16% y 0.50% para el activo y el patrimonio respectivamente. Lo que claramente denota que estos no están siendo productivos y que los recursos que tienen y la actividad no están generando rentabilidad.

No obstante, el análisis da otra cara al revisar la productividad de capital según utilidad bruta en ventas, donde no se observa una tendencia decreciente, a diferencia de la productividad de capital según utilidades netas, ya analizada. Esta productividad muestra un promedio de 5.93 con poca volatilidad en la muestra, esto demuestra un nivel de productividad constante en el área operacional, el cual se ve afectado en los procesos no operacionales y administrativos.

Dada la investigación realizada en la organización, se encuentra que todos los dueños cuentan con cargos internos, algunos de pleno ejercicio y otros que exigen poco tiempo dentro de la organización. No obstante, todos los dueños

cuentan con altos sueldos y otros beneficios, llegando al punto que varios de sus gastos personales son pagados por la organización. Así mismo, algunas de sus activos son en verdad activos de la compañía, según comenta uno de los socios. Este modelo afecta la utilidad final de la organización, y con ella la productividad y varios indicadores ya analizados. Los socios aprueban este modelo porque finalmente reciben beneficios altos, a la vez que se convierte en un mecanismo de evasión de impuestos para la empresa.

Según las productividades de capital y de capital de trabajo, analizadas con la utilidad bruta en ventas, se observa un desempeño estable en los periodos evaluados, y con tendencia creciente en los últimos 3 años.

6.3 CHS

CHS es una cadena de almacenes dedicada a la comercialización de calzado para damas, caballeros, y niños, enfocada hacia un segmento de mercado con personas de estratos medio-altos. Éste tipo de segmento busca un calzado económico, sin embargo, CHS ha decidido dar un valor agregado a sus clientes a través de su moderna infraestructura, calidad y moda en sus productos y una buena atención al cliente, cambiando así el concepto de negocio que se tenía con respecto a los almacenes de calzado de este segmento de mercado.

CHS fue creado en septiembre del 2010 y ha concentrado su trabajo principalmente en el departamento de Cundinamarca, contando así en estos momentos con 3 almacenes: 2 en Funza y 1 en Facatativá; Adicionalmente, en estos momentos se encuentra en proceso de abrir un nuevo almacén en Zipaquirá. Sin embargo, ésta compañía ha querido ampliar su mercado, y estará próximamente abriendo almacenes en El Espinal – Tolima y en Palmira – Valle. Su oficina principal, desde donde se centraliza todo el manejo y la estrategia de la empresa, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

6.3.1 Plataforma Estratégica.

- **Misión**

CHS busca la comercialización de calzado para caballeros, damas y niños situados en estratos medio-bajos, con productos de calidad a cómodos precios, a través de una infraestructura llamativa y un excelente servicio al cliente único en su segmento de mercado, buscando así la satisfacción del cliente y el crecimiento personal y profesional de cada uno de sus empleados.

- **Visión**

Lograr que CHS en el 2015 este posicionada con una buena imagen en las principales ciudades del país, siendo reconocida por sus clientes y proveedores como una empresa de distribución de calzado dinámica e innovadora, destacándose por su excelente calidad, precio y servicio, contando con un personal con calidad humana y calificado para el sector.

- **Valores:**

- **El cliente es lo primero:** Hacer sentir al cliente como si estuviera comprando en un almacén de marca, teniendo a su mano productos económicos de buena calidad que van acorde a la moda, en un lugar que cuenta con buena iluminación y buenas instalaciones.
- **Trabajo en Equipo:** Ayudar a que cada uno de los empleados pueda crecer en el ámbito personal, profesional, familiar y espiritual, buscando así una mejor calidad de vida para si mismo y para su familia.
- **Relación con Proveedores:** Pagar lo más pronto posible a los proveedores, para lograr así el necesario abastecimiento que necesita la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, creando lazos de cooperación con ellos.

6.3.2 Antecedentes Estratégicos.

La empresa nace con una estrategia igual a la de su competencia que consiste en trabajar con segmentos de mercado de personas con un poder adquisitivo bajo, ofreciendo productos de baja calidad, a un bajo costo, y con una atención regular. Sin embargo, la gerencia de la empresa encuentra la oportunidad de subir un poco la calidad de sus productos e incentivar una mejorada atención al cliente desde sus empleados, lo cual la hace subir un poco de categoría y enfocarse hacia un segmento bajo-medio que aunque prefiere productos económicos, también espera moda, servicio y calidad. Esto ha hecho que la empresa gane un gran reconocimiento ante sus clientes, dejando a un lado la pelea que solo llevaba a cabo con sus competidores a través del precio de los productos.

De igual manera, CHS ha buscado innovar el portafolio de proveedores que manejaba en sus inicios, puesto que estos eran casi los mismo con su competencia, y ha aprovechado la creación de nuevas empresas que ofrecen productos que aunque son un poco más caros, son de mejor calidad y diseño, lo cual motiva a los clientes a pagar un poco más en su producto, pero saben que les durara más y que fueron atendidos de una mejor manera.

6.3.3 Competencia.

La competencia más directa de CHS son los almacenes de calzado: Gasolina Extra, Republica, Taxi, y Calzado Bucaramanga. Estas empresas han tenido durante muchos años casi la totalidad de poder en el mercado, y al ver que en los últimos años algunas empresas (entre esas CHS) han decidido incursionar en su segmento de mercado, han optado por una competencia desleal en la cual presionan a los proveedores de no vender a las nuevas empresas, y con respecto al cliente solo buscan una guerra de precios. Sin embargo, ya que debido a su gran poder de negociación, han logrado que muchos de sus proveedores se quiebren, a los grandes plazos en sus pagos, y el trato a sus proveedores, ha hecho que muchos de estos hoy en día prefieran diversificar sus clientes, y no

concentrarse en uno solo. Y con respecto a los clientes, éstos están cansados de comprar productos muy baratos, pero que no les duran por mucho tiempo, lo cual les hace pensar también en esperar a cambio un producto de mejor calidad y con una mejor atención, así les cueste un poco más.

6.3.4 Portafolio.

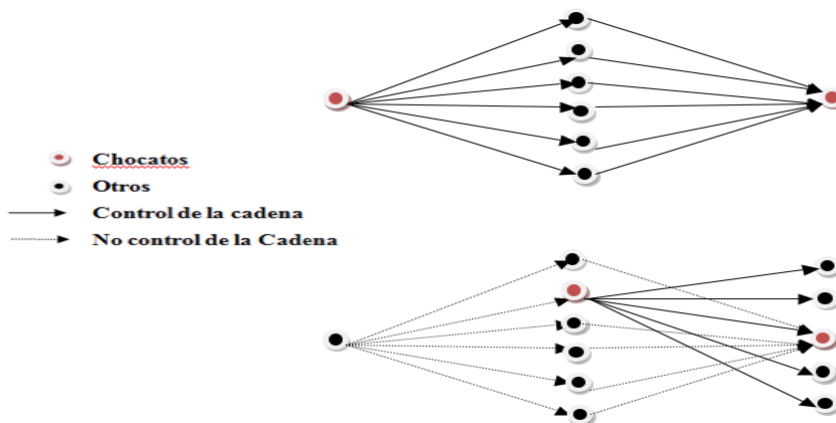
Nuestra gama de productos está enfocada a niños, adultos y adultos mayores en los cuales ofrecemos calzado deportivo, formal, colegial, sport y tennis en todos los modelos, tallas, diseños, ya sean formales, informales o sport.

6.3.5 Oportunidades.

La poca normatividad para la comercialización de calzado, a diferencia por ejemplo del sector alimenticio, permite que CHS crezca de manera más rápida. Sobre esto, hay que tener en cuenta las nuevas leyes y requerimientos de calidad que está proponiendo y haciendo el gobierno con razón de la entrada del TLC.

La organización cuenta con una fortaleza financiera que permite pensar en una integración hacia atrás de dos formas. La primera una estrategia como la desarrollada por BRG, entrar en la parte de producción y sopesar los problemas de portafolio por la producción en masa, que acotaría la amplitud de este, por medio de productos de otras empresas y vender nuestro excedente de producto a otros distribuidores. No obstante esta estrategia sigue haciendo dependiente a CHS de los otros productores, además que comercializar sus productos puede ser difícil por la alta competencia en este sector y segmento específico.

En segundo lugar, se plantea una integración hacia atrás con proveedores. Con esta estrategia se puede controlar la calidad de los insumos, comprometer los productores ganando no solo mayor compromiso con CHS, sino además haciéndolas preferir sobre venderles a la competencia. Esta estrategia se completa muy bien por la amenaza del desorden del sector.



6.3.6 Amenazas.

La competencia desleal, fruto de las importaciones desde China a precios muy bajos (Para este caso, la Andi asegura que no hay que pensar en competir con ellos vía precio sino vía diseño, confort y ergonomía, aspectos en los que las empresas ya vienen trabajando). Esto para CHS es una fuerte amenaza, pues de las 3 empresas analizadas esta es la de gama mas baja. No obstante hay que tener en cuenta que CHS busca una diferenciación en atención, plaza y calidad. Haciendo valer el pequeño diferencial de precio.

Este segmento de mercado es muy desorganizado en la parte de producción. Las empresas son pequeños productores que no poseen ninguna planeación estratégica o financiera, conocen poco de negociación, el sector financiero y su propia capacidad de producción. Esto provoca que incumplan sus pedidos hasta en un 100% amenazando nuestro portafolio y con nuestras ventas.

6.3.7 Información Estratégica.

Almacenes:

El primer contacto se realiza como “cliente oculto”, aunque la tiene tiene varios vendedores ninguno se introduce, dejando al cliente solo, esto se repite en

los 3 puntos de tienda visitados. Los almacenes lucen ordenados, tienen gran cantidad de producto como es acostumbrado en los almacenes de gama baja pero se encuentra bien organizado y distribuido, no dificultando el acceso para los clientes.

Una vez se realiza la introducción con los vendedores ellos responden amablemente. Se preocupan por atender rapido aunque el manejo del producto es bajo. Resalta que los administradores no se preocupan por atender al publico aun cuando los vendedores estan ocupados. Al hacer la presentación como una investigación mejoran la atención.

Las bodegas son organizadas, aunque no tienen un sistema computalizado han diseñado un sistema por colores y letras para facilitar el desenvolvimiento en la bodega. Esto responde a una reforma realizada unos meses atrás. Los vendedores reciben inducción el primer día, pero no existe ninguna escuela de capacitación continua en ningún aspecto.

La imagen de los almacenes, la organización y el espacio, son de mejor estado en comparación a otras empresas de gama baja.

Gerente General y Gerente de Ventas

El gerente de zona es una persona que aunque no tiene estudios académicos tiene una amplia experiencia en el sector, trabajando en toda la cadena de producción, incluyendo la empresa líder del segmento.

El gerente reconoce ciertas debilidades de la empresa, y las nombra como prioridades pendientes de algunos meses atrás. Entre estas, nombra la falta de un sistema de inventarios, un sistema contable y mayor capacitación. Aunque es importante reconocer estas falencias es preocupante que aun no hay un plan de acción, o un estudio sobre la importancia de estos.

El gerente destaca la entrada al mercado que ha hecho la empresa, pues describe el segmento como muy competitivo y agresivo, incluyendo competencia desleal, como presión de los líderes del segmento para que los proveedores no los atiendan, o precios predatorios a la entrada de la empresa. Por esta razón, aunque su modelo de negocio, una empresa comercializadora, permite normalmente apalancarse de los proveedores, disminuyendo la necesidad de capital de trabajo, la empresa ha tenido que tener una fuerte inversión financiera para lograr una atención propia de los proveedores, pagando contra entrega o inclusive haciendo adelantos para iniciar producción.

Con el posicionamiento que ha logrado la empresa con clientes y proveedores, describen que ha hecho posible mejorar el poder de negociación. *“En el momento tenemos proveedores que han cambiado al líder del mercado por nosotros [...] el líder de mercado negocia muy duro, los proveedores a veces se van a pérdidas sin darse cuenta, por su falta de conocimiento financiero de lo que se está comprometiendo, nosotros les damos facilidades, pagamos contra entrega o inclusive por adelantado, con algunos proveedores de confianza les damos los insumos, asegurando una mejor calidad, ahora nos despachan de primeros”*. Esto se ve impulsado por lo que describen como prácticas dañinas del líder de segmento, que además de aprovechar el poder de negociación y la falta de administración científica de los pequeños productores, se aprovecha de la informalidad del sector y devuelve grandes lotes que no han rotado con excusas, lo que quiebra a los pequeños productores que han comprometido gran parte de su producción a esos pedidos.

Entre los proyectos a evaluar esta la posibilidad de integrarse hacia atrás, es algo que están estudiando.

Los gerentes consideran que entre las fortalezas de la empresa, está el de dar un valor agregado en calidad e imagen, aun cuando la empresa sea de gama baja, la idea es que los clientes se consideren especiales, que están comprando en un almacén un poco más exclusivo que los demás del segmento, aun cuando paguen lo mismo. *“Hemos tenido una buena retroalimentación, decidimos*

aumentar un poco el precio pero mejorar la calidad, los reclamos por garantías ha disminuido enormemente, de 16 mensuales a solo 2, a nuestros proveedores les exigimos ciertas marcas de insumos específicos, los clientes nos dicen que prefieren nuestro producto, que el de la competencia dura 3 a 4 meses, los nuestros más, les gusta los almacenes, el espacio y la atención”.

6.3.8 Análisis de Productividad Empresarial.

3.3.1

	2009	2010
Utilidad neta	\$ 5,180,388	\$ 12,547,552
Utilidad Bruta en ventas	\$ 24,658,673	\$ 139,183,906
Promedio utilidades netas		\$ 8,863,970
Capital	\$ 30,000,000	\$ 50,000,000
Patrimonio	\$ 35,180,388	\$ 67,727,940
Activo corriente	\$ 50,653,079	\$ 103,837,983
Pasivo Corriente		
Total pasivo	\$ 24,905,845	\$ 48,794,677
Total activo	\$ 60,086,233	\$ 116,522,617
ventas netas	\$ 82,434,647	\$ 275,872,831
Empleados	12	16
Capital de trabajo	\$ 50,653,079	\$ 103,837,983
Productividad laboral	431,699.0	784,222.0
Productividad de capital (Segun utilidad bruta)	0.821955767	2.78367812
Productividad de capital (Segun utilidad neta)	0.1726796	0.25095104
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad neta)	0.102271927	0.120837786
Productividad del capital de trabajo (Sobre utilidad bruta)	0.486814888	1.34039493
Endeudamiento	0.414501688	0.418757133
Dpont para los activos (aporte de los activos a la rentabilidad)	8.621588909	10.76834036
Dpont para el patrimonio(Aporte de los activos a la rentabilidad)	14.72521565	18.52640432
Apalancamiento total	0.707946854	0.72045122
Razon corriente		
* Información financiera en pesos		
	Variaciones	
	2009-2010	
Utilidad neta	142%	
Utilidad bruta en ventas	464%	
Productividad laboral	45%	
Productividad de capital (Segun utilidad bruta)	70%	
Productividad de capital (Segun utilidad neta)	31%	
Endeudamiento	1%	
Dpont para los activos (aporte de los activos a la rentabilidad)	20%	
Dpont para el patrimonio(Aporte del patrimonio a la rentabilidad)	21%	
Apalancamiento total	2%	
Capital de trabajo	51%	

Debido a lo joven de esta organización, lamentablemente solo se cuenta con 2 años para la realización de este análisis. Es claro que la organización aun está penetrando el mercado y está iniciando su etapa de crecimiento.

Es importante resaltar que sus indicadores son todos positivos y con una variación inter-temporal igualmente positiva. A su vez, su endeudamiento es bastante bajo, menor al 50%, un apalancamiento alrededor del 70% y un índice de razón corriente con tendencia hacia el infinito, pues no cuenta con pasivos corrientes.

Así, ya que CHS tiene una productividad de capital bastante alta, unido a un apalancamiento bajo y un deseo y capacidad de los socios por ampliar la empresa e incrementar su capital, se da la posibilidad de crecimiento en uno de tres frentes: El primero es el incremento del número de almacenes: esta estrategia tiene la dificultad que la organización está sometida a una falta de estructuración de los proveedores, lo cual pone en riesgo la variedad del portafolio de productos, y con ello las ventas y por ende la marca. Segundo, es la integración con proveedores, y tercero integración con productores de calzado; Al ser CHS un comercializador, la integración con proveedores le puede proporcionar un control sobre la cadena de valor, cuidando calidad y marca, a la vez que le permite tener una amplitud de portafolio, de los productores de calzado, del riesgo asociado a los productores y obtener utilidad de una nueva sección de la cadena.

6.4 Otras Empresas- Investigación.

En el curso de la investigación se conocieron otras empresas, se aprovecha esta información para hacer algunos comentarios de lo observado y sus modelos de negocio, aunque este estudio no se basara en estas empresas y el análisis no será de igual profundidad.

6.4.1 SPADRILLAS

Esta empresa es productora de calzado, inicio en un pequeño cuarto y tuvo crecimiento de la demanda, con lo cual empezaron a crecer e invirtieron en una ampliación. Esta ampliación los descapitalizo, con lo cual su producción se ha visto afectada debido a la dificultad de encontrar los insumos.



La empresa declara una mayor dificultad desde inicios de 2012, debido a que los grandes almacenes de gama baja han estado apalancándose de ellos, llevando la cartera hasta 90 días. Esta situación se agrava debido a la crisis del sector en la ciudad, lo que hace que los proveedores estén buscando vender de contado. A la fecha de la investigación están tratando de priorizar clientes por velocidad de pago, inclusive con una menor rentabilidad.



Entre las observaciones esta la calidad de las instalaciones, la fábrica no tiene una buena ventilación, los empleados no tienen uniformes ni la protección respiratoria o auditiva necesaria. Algunos papás tienen a sus hijos, menores de

edad, ayudándoles. La fábrica no tiene una línea de producción clara que facilite la movilidad del producto en proceso.

Entre las observaciones económicas esta que los dueños trabajan buscando una rentabilidad, pero no incluyen su propio trabajo como un salario, ni en los costos de su empresa. Otra observación es que los empleados no tienen un salario integral, todos trabajan a destajo y no tienen ninguna seguridad social, lo que es preocupante por riesgos laborales, su salud (que está en mayor riesgo a no tener la protección necesaria) y su vejez.



Los dueños hacen observaciones que ya se habían encontrado durante la investigación, las reglas de juego no son claras en el sector, hay mucha informalidad, lo que lo aprovecha el líder de mercado. Según ha surgido durante la investigación, el líder de mercado hace pedidos y en algunas ocasiones simplemente devuelve el pedido, lo cual ha llegado a quebrar a algunos pequeños

productores que han comprometido gran parte de su producción en esos pedidos, no obtienen ingresos y quedan con una gran cantidad de producto que se pierde o deben rematarlo.

Establecen que no han tenido ningún contacto con ACICAM, y que algunas de las ferias que la asociación organiza tienen costos muy altos para participar. Aunque la no vinculación directa con ACICAM es entendible, es preocupante que la asociación no logre ningún contacto con estos pequeños productores.

Los dueños critican la falta de garantías, la informalidad laboral de otras empresas, aun cuando ellos no cumplen todo lo que la ley laboral exige, y el abuso de algunos clientes.

6.4.2 AGUA DE COCO – GAFF

Esta empresa lleva solo 3 años en el mercado. Su modelo de negocio es comercializadora. Le empresa tiene 2 almacenes en la ciudad de Cúcuta, pero su fuerte de negocio son clientes internacionales, GAFF es la marca de sus almacenes, y Agua de Coco la marca de producción.



El modelo consiste en la elaboración de diseños, basados en tendencias internacionales y agregándoles detalles propios del país. Con muestras de estos diseños participan en ferias de calzado, hacen contratos de preferencia con clientes internacionales y producen el calzado con pequeñas fabricas con las que ya han trabajado en este tiempo. El contrato de producción se hace negociando el

precio de manufactura, pero la empresa da los insumos, como forma de facilitar y agilizar la producción, además de cuidar la calidad del producto final.

El empresario entiende riesgos en este modelo por el manejo de los insumos, pero su conocimiento adquirido del producto y el proceso ha facilitado este asunto durante el tiempo del negocio, además de la confianza y relación que ha logrado con los productores.



Entre las observaciones esta que se hace el contrato de manufactura con los dueños de los talleres, pero no se vigila el cumplimiento de leyes laborales o ningún estándar en sueldo o calidad laboral para los empleados miembros.

Los almacenes son grandes, bien iluminados y organizados, las bodegas son de fácil acceso y con sistema de inventarios. Tienen un sistema contable y el apoyo de un contador externo.



El modelo de negocio precisa de un musculo financiero para dar de entrada el insumo a los satélites productores sin recibir ningún adelanto del cliente, pero esto es más una forma de trabajo de este empresario, lo cual podría ser cambiante y apalancar una parte de los productores. Este modelo plantea la posibilidad interesante de solo ser intermediario, disminuyendo riesgo e inversión. Los almacenes además de ser una pequeña unidad de negocio, cumple la función de ser cara con el público, los proveedores y los clientes.

6.4.3 Peletería HECTOR

Durante la investigación se incluye una visita a una peletería ubicada en la ciudad de Cúcuta, con 15 años en el sector y que se surte de oferta nacional, principalmente proveniente de Villa Pinzon y San Benito. Entre las observaciones de la coyuntura actual, habla de la caída de la demanda en los últimos 5 años, resaltando como un factor clave la crisis en Venezuela, la cual ha causado una caída de la demanda de los fabricantes que exportaban a ese país, y con ella de los insumos. Además de empeorar la situación económica general de la ciudad.

Sobre el incremento de los precios en el cuero salado, menciona la escases del cuero, causado por salida del producto a países como China e Italia.

Este hecho, argumenta el dueño, le ha restado competitividad al cuero, pues eleva los costos de producción de los fabricantes de calzado, y con ello les quita competitividad, por lo que muchos productores han empezado a usar el cuero sintético. El dueño afirma que todos estos hechos han provocado que disminuya sus resultados financieros, así como su margen de utilidad.

Sobre el futuro cercano dice tener confianza en la reactivación de la demanda total, gracias a que el sector de calzado de Cúcuta se está concentrando en el mercado interno dejando de depender de Venezuela, así como tiene esperanzas en una mayor dinámica gracias a los tratados internacionales.

Entre las críticas al sector habla de la falta de organización en asociaciones y cooperativas.

Sus ventas las realiza entre 30 y 45 días, aunque dice que en el último tiempo demora para recobrar la cartera hasta 4 o 5 meses.

6.5 ACICAM – Director Norte de Santander: Guillermo Rangel

La Asociación Nacional de Calzado, Cuero y su Manufactura, es el gremio que busca la integración del sector y *“Tiene por objeto la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional; para llevar a cabo este objeto ACICAM”*¹⁹.

Durante la entrevista a su director en Norte de Santander se nombra como principales problemas del sector la falta de integración, desarrollo de tecnología, el contrabando y la logística nacional. Según la ACICAM, en la actualidad está entrando grandes cantidades de producto de China y Brasil, mediante competencia leal y desleal, la cual proviene principalmente por triangulación con

¹⁹ Ver: http://www.micuerdo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=101

Panamá, razón por la cual el gremio ha realizado observaciones fuertes sobre la negociación de un tratado con este país.

El director expresa su molestia de cómo la ACICAM ha gestionado con el Gobierno protección con el sector, pero que no ha pasado de promesas. El director recuerda como durante un concejo comunal del Gobierno Uribe, con prensa nacional e internacional, el Presidente prometió una Salvaguarda para el Sector, hecho que fue reconocido por la prensa, pero que nunca sucedió en la práctica. Igual sucedió con una medida Anti-Dumping, dice el Director Regional.

Otra de los problemas grandes, según el mismo gremio, es la informalidad. El director regional dice que en la ciudad esta informalidad puede estar alrededor del 75%, o de un 80% para el sector en específico.

La ACICAM dice que ciertos fabricantes regionales han mencionado caídas en el último año de hasta el 50% en sus ventas. Uno de los factores claves en la caída de los últimos años es reportado como la crisis con Venezuela. Según la ACICAM, durante el primer cierre que hizo el gobierno Venezolano al sector de confecciones, se llegaron a cerrar hasta 80 empresas, situación que luego se reverso y se alcanzaron máximos históricos, pero que fue sucedido por un no pago de esas importaciones, debido a la no autorización de dólares por CADIVI, la agencia nacional Venezolana encargada del manejo de la moneda americana, situación que conllevó el cierre de empresas con poco capital de trabajo o que concentraban su oferta a ese mercado. A la fecha de la entrevista, la ACICAM dice que esas deudas por empresario pueden llegar a USD 245.000, y que tiene comprobados con un grupo de fabricantes de deudas de 3.000'000.000.

Esas deudas han tenido voceros de ambos países, CADIVI ha hablado de empresarios Venezolanos insolventes, lo cual lo desmiente la ACICAM, y de deudas falsas y exportaciones infladas, a lo que la ACICAM responde con documentación de sus empresarios asociados.

Otra crítica al gobierno, local, departamental y nacional, es la falta de administración efectiva en temas de logística, el Director considera que el mayor

problema de competitividad no son los empresarios, son los temas de logística del departamento. El director menciona que desde años atrás se habla de doble calzada, nuevos puentes y nuevas vías, pero que se prometen y no se ejecutan.

Sobre la escasez de cuero salado, se menciona el problema de la salida de ese producto a China, país que además de vender producto terminado, también nos vende de regreso el cuero ya tratado, con un precio alrededor de 12 veces su precio de salida. La asociación de cuero explica la salida del cuero salado por una caída de la demanda por la misma llegada de producto terminado, calzado. La ACICAM ha solicitado impuestos a la salida del cuero. Esto es una discusión que sigue activa entre los dos sectores y el Gobierno Colombiano.

Al mencionarse el tema de la informalidad, la ACICAM expone una propuesta de formalización que hizo con la integración de DIAN, SENA, Universidades Regionales, Cámara de Comercio y la Alcaldía. Sin embargo, los organismos nacionales y locales no han hecho esfuerzos adecuados, íntegros ni suficientes, o se encuentra en campañas de persecución en vez de acompañamiento y promoción.

Acepta como las grandes superficies aprovechan esta informalidad contra los pequeños productores. Resaltan dos particularidades, la negociación o imposición del precio por grandes cantidades, donde por falta de conocimiento financiero los pequeños productores terminan vendiendo abajo de sus costos, y el regreso completo o parcial de lotes. También se menciona que los comercializadores no aceptan la intervención de organismos como BANCOLDEX.

Es importante agregar que el SENA y la Cámara de Comercio presta asesorías y cursos, pero que la misma informalidad evita que los productores se acerquen a estas instituciones. Uno de los problemas de la cobertura de ACICAM, es que uno de los requisitos es el cumplimiento de salarios integrales con asociación a parafiscales, esto en búsqueda de la integración de los operarios a la misma asociación y mejorar la calidad laboral, todo esto, que como ya se ha mencionado, es a lo que huyen los empleados.

Su concepto, basado en los mismos empresario y no hecha por experiencia directa, sobre las grandes empresas comercializadoras de gama baja es que *“son explotadores, son los que le ponen precio al zapato, [...] le “mamam gallo” al pagarle a los empresario, se aprovechan de las necesidades del microempresario, sobretodo del pequeño empresario”, “el empresario comete muchas veces el error de casarse con un solo comercializador, y cuando ese comercializador le da “la patadita por detrás”, lo acabo”*.

El director menciona varios intentos de organizar el sector en Cluster, intentos que han sido fallidos. En la actualidad, La Universidad Simon Bolivar, en cabeza de Armando Peña, está desarrollando un proyecto para la elaboración de este Cluster, incluyendo educación por parte de la Universidad.

La falta de desarrollo ha sido causada por la misma suerte del sector, *“Nosotros no vendíamos, a nosotros nos compraban, sobre todo los Venezolanos, nos pagaban contra entrega, con adelantos, nosotros mirábamos con desprecio al comprador Colombiano”,* el sector no planea, no combate, hace lo mismo de siempre, y si no funciona, es culpa del sector, del país, de la ACICAM, pero no se auto evalúan, argumenta el Director Regional.

7 CAPÍTULO

CONCLUSIONES.

7.1 Análisis Financiero

	Nacion	Industria	Calzado	MUSSI		Burgos		Chocatos	
				Utilidad neta	Utilidad ventas	Utilidad neta	Utilidad ven	Utilidad neta	Utilidad ventas
Crecimiento	5.80%	4.90%	20.70%	-82%	13%	-56%	-14%	142%	464%
Poblacion Bajo Indice de Pobreza	37.20%								
Participacion en PIB		38%	2.30%						
Crecimiento X	42.30%	25.80%	12%						
Peso en X		40.80%							
Crecimiento M	36.70%	39.60%	52%						
Peso en M		94.90%							
Productividad Laboral			173.49						
Crecimietno Productividad Laboral			5.03%	-533%		-56%		45%	
Percepcion Sobre Utilidad			-55.80%						
Productividad de capital				0.0249	5.9010	0.0618	1.6720	0.2510	2.7837
Productividad del Capital de Trabajo				0.016981137	4.020159906	0.02831879	0.76671333	0.120837786	1.34039493
Endeudamiento				0.673126534		0.55370835		0.418757133	
Apalancamiento				2.059412846		1.24068723		0.72045122	
Razon Corriente				1.286611914		2.95559855			
Crecimiento Ventas	20.50%								
Percepcion Sobre Utilidad	-55.80%								
Capacidad exportadora de MIPYMES	60%								

- Dado que la información entregada por CHS es únicamente de 2009 y 2010, las comparaciones para las tres empresas se realizarán de este periodo. Se debe tener en cuenta que el análisis de sus estados de resultados se basan en los reportados a la Superintendencia de Industria y Comercio, pero que durante la investigación surgió fuertes señales de doble contabilidad, evasión vía deudas ficticias y sobrecostos laborales y administrativos.
- A pesar que CHS está enfocado a calzado económico y este es el principal mercado afectado por el ingreso de calzado de China, de las 3 empresas es la que posee mayor nivel de productividad de capital según utilidad neta. No obstante, si se compara según según la productividad de capital bruta en ventas, MSS tendría la mayor productividad de capital.

Sobre esto se puede decir que o MSS posee una estructura administrativa y gastos no operacionales ineficientes y altos, al menos en comparación productiva con las demás organizaciones, que dañan su utilidad neta, o

que el modelo ya mencionado de esta empresa afecta los índices de productividad, aunque la organización es mucho más productiva. Dado los conocimientos que se poseen de esta empresa, probablemente MSS posee una productividad mucho más alta, pero sufre por el modelo de beneficios que poseen sus socios.

- Del mismo modo, en este periodo es el que mayor crecimiento en la inversión en capital tuvo (40%) (sin embargo, esto se debe a que las inversiones realizadas por las otras empresas fueron hechas en periodos diferentes con un crecimiento en la productividad de capital del 70%) , específicamente, cuando MSS más invirtió tuvo un crecimiento en capital del 37% entre 2007 y 2008; En el caso de BRG, la mayor inversión se realizó entre 2007 y 2008 con un crecimiento del 88%, lo cual termina posicionándolo como el segundo que mayor caída tuvo con un -76%, precedido por MSS que tuvo una caída de productividad de capital entre 2009 y 2010 del -465%, sin embargo la productividad de capital del mismo, respecto a las utilidades netas, tuvo un crecimiento del 13%, esto se debe principalmente a la forma en que la empresa lleva la contabilidad.
- Sobre la productividad de capital de trabajo los resultados son homólogos a los de productividad de capital. CHS marca mejores índices que MSS y BRG con utilidad neta, pero si se analiza según utilidad bruta MSS es la más productiva. Es importante agregar que aun con productividad de capital de trabajo y utilidad bruta, CHS sigue siendo más productiva que BRG, que posee mayor capital que esta.
- Sobre la productividad laboral, a lo largo del tiempo MSS posee mejores indicadores, no obstante desde 2009 estos empiezan a caer y para el año 2010 CHS logra superar la productividad laboral de las otras dos organizaciones.

7.2 Análisis de los Modelos de Negocio

El objetivo del siguiente análisis es reconocer las profundas diferencias de los esquemas de negocio de los 3 casos de estudio, es en estas diferencias, por las cuales muchos considerarían a estas empresas incomparables, lo que les da ciertas ventajas y desventajas para desenvolverse en el sector de calzado colombiano. Cada estructura les otorga ciertas fortalezas y debilidades, y los abre a diferentes oportunidades y amenazas; el objetivo es reconocer esas diferencias evaluando diferentes formas de inversión en el sector.

Antes de realizar este análisis, es importante recordar el Marco y coyuntura en el que se está realizando. En este capítulo no se profundizara en este factor, pero se nombran algunos puntos clave a tener en cuenta.

Actualmente Colombia está en un proceso de apertura en cual ha firmado y está en negociación de varios tratados comerciales. Este hecho brinda oportunidades y amenazas internacionales, donde solo una buena productividad y una diferenciación clara, permitirá el éxito empresarial.

La apertura del país y la firma de los tratados a obligado a Colombia a intensificar su trabajo en temas que así lo ameritan, como la responsabilidad social y la ley laboral, los cuales son fundamentales para un país que desea salir del conflicto y disminuir las brechas sociales. Tema de gran dificultad en un sector donde prima la informalidad.

La situación internacional sigue causando una tendencia hacia la baja del dólar, lo que presiona un mayor déficit comercial vía precios.

La industria China causa competencia desleal en el mercado Colombiano; sus precios finales están debajo de los costos de producción colombianos, apalancados por políticas internas. Colombia ha tratado de crear políticas y ejercer salvaguardas para proteger varios sectores, pero el contrabando logra la entrada de estos productos, amenazando la industria colombiana.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el sector enfrenta una escases de cuero salado, una saturación en segmento de gama baja, con una fuerte competencia interna y entrada de producto internacional debajo del permitido por la DIAN y una entrada de nuevas cadenas internacionales en todos los segmentos, pero en especial de gama media y alta, con un gran musculo industrial y financiero.

Los modelos de negocio entonces son:

- **BRG:** Productor-Comercializador (Distribuidor para Almacenes)-Almacenes (Venta Directa). Produce y vende a otros almacenes.
- **MSS:** Productor-Almacenes (Venta Directa). Produce y vende al cliente final.
- **CHS:** Almacenes (Venta Directa). Compra a productores y vende a clientes finales.

Inversión Inicial

El montaje de una línea de producción genera una inversión alta, sobre todo si se desea hacer a gran escala. Incluir tecnología, contar que espacios adecuados para impulsar la productividad y seguridad, y ensamblar una cadena de producción que optimice tiempos y movimientos, precisa de un gran musculo financiero o de contar con diferentes formas de apalancamiento.

Por otra parte, la creación de una pequeña fábrica resta poder de negociación con las comercializadoras, y se dificulta la disminución de costos vía productividad, al menos en comparación con las fabricas de gran escala. Una alternativa que soluciona el poder de negociación y justifica los mayores costos, es la elaboración de un producto con alto valor agregado y una alta diferenciación.

Se debe recordar que una mayor producción no significa inmediatamente mayor productividad, pero las fábricas de gran tamaño con una adecuada administración permiten generar economías a escala y aumentar la productividad.

Para el caso de estudio, el modelo de CHS facilita la entrada en este aspecto, sobre todo que puede apalancar su inventario inicial con los proveedores (Productores).

Capital de Trabajo

Según la investigación realizada, las empresas productoras por más de que tengan reconocimiento y excelente historial en el sector, se les dificulta apalancarse de sus proveedores en los insumos más importantes, como es el cuero salado, debido a su escases. Otras financiaciones como del sector financiero, son de igual acceso y dependerán del mismo desempeño de la organización, por lo cual se excluyen para este análisis.

Por otra parte, el sector acostumbra a que las empresas productoras den mercancía con plazos hasta de 90 días, lo que quita liquidez y acrecienta la necesidad de capital de trabajo. Los plazos pueden depender de factores como políticas internas de cartera, estímulo a la demanda y poder de negociación. En el caso de pequeños productores que están iniciando, las grandes superficies comercializadoras se aprovechan de su necesidad de entrada al mercado, nuevamente solo la generación de valor agregado y una diferenciación del producto permiten sopesar esta problemática. Un buen producto atrae demanda, haciendo competir a los clientes, con lo cual inclusive puede jugar como factor a favor para el capital de trabajo, al solicitar adelantos en dinero o insumos.

Como ya se menciono, las empresas comercializadoras pueden apalancarse con mercancía de sus proveedores, las fabricas productoras. Sin embargo, debido a la saturación del mercado y a la posición dominante de ciertos agentes, este factor no puede ser plenamente aprovechado por pequeños comercializadores, pues son las grandes plazas las que debido a su posición pueden exigir estas características de contrato, y los que además pueden aprovecharse y hacer competencia desleal, presionando a los productores para que no vendan a nuevos competidores. Como se vio en el caso de CHS, los

pequeños comerciantes deben ganar espacio y reputación, el manejo de la cartera con plazos más cortos y un trato más justo es una forma de realizarlo.

Es importante agregar que en la investigación se encontró que pequeños productores están empezando a preferir trabajar con pequeños comerciantes, por sus prácticas de pago, trato más justo y evitar comprometer toda su producción y estabilidad con un solo cliente que puede aprovecharse de la informalidad del sector, incumpliendo el contrato o devolviendo mercancía sin justa causa, más de lo que ellos pueden resistir.

De esta forma, cada tipo de estructura puede apelar a estrategias que aumentara o disminuirá su necesidad de capital de trabajo, pero de manera general se puede concluir que una estructura de negocio de un comerciante exige menos capital de trabajo. Durante la investigación, se menciono el caso de GAFF- Agua de Coco, un empresario que empezó con un mínimo capital de trabajo, produciendo modelos, llevándolos a ferias, produciendo bajo pedidos y con plazo de pago cortos o cobrando contra entrega, este caso muestra una forma de negocio tipo comerciante que permitió apalancarse.

Flexibilidad

La flexibilidad depende de la administración y gerencia de la organización, la cual es la encargada de tener un sistema que percibe, se prepara y cambia rápidamente, o inclusive que promueve el cambio en su entorno. Sin embargo, entre mayor sea la inversión en planta física y mayor sea el número de empleados, los cambios en el modelo de negocio, como tamaño del negocio, cambio de segmento y reformas en la forma de trabajo, así como adaptarse a los cambios en el entorno, puede ser más difíciles.

Sin embargo, el caso de cambio de calzado MYL, calzado de gama baja, a MSS, calzado y accesorios de gama alta, es un ejemplo de cómo la administración puede evaluar el entorno, su posición, alternativas, planear y ejecutar exitosamente. Los comerciantes pueden tener menor inversión física y menor

planta laboral, por lo que la salida de un modelo de negocio o el afrontar fuertes cambios puede ser más fácil, pero al final dependerá del actuar de la gerencia.

A manera de conclusión, se debe aceptar que el costo de salida y costos de cambios, será menor en una empresa comercializadora, lo cual se explica en parte al ser el modelo que tiene menor inversión inicial y que requiere menor capital de trabajo.

Penetración del mercado

La saturación del mercado, la competencia desleal y la falta de generación de valor en el sector de gama baja, que principalmente copia modelos y compite por precio, hace difícil comercializar o producir en este segmento. La estructura de Productor-Comercializador-Almacenes, permite complementarse y facilita llevar el negocio aun cuando la competencia presione a cerrar el camino. Este tipo de estructura tiene algunas desventajas, el estar en los dos segmentos puede llevar a que algunos comercializadores no compren a la fábrica, como forma de dañar de manera indirecta la competencia con los almacenes.

Por otra parte, los almacenes necesitan un portafolio amplio, así que la fábrica deberá producir dicha oferta o el almacén deberá mezclar su portafolio con producto propio y externo. El problema para la fábrica de producir una oferta amplia, es que si desea hacer economía a escala terminara con una mayor oferta de la que posiblemente puede resistir sus almacenes inicialmente, por lo que presionara el crecimiento de los almacenes de una manera que puede ser no sana, o lo obligara a buscar clientes mayoristas, comercializadores. Estos dos problemas crean una dicotomía, la cual se analizó entre las recomendaciones hechas a CHS. Como se menciona, la clave es la elaboración de un excelente producto, como forma de ganar clientes mayoristas y clientes directos.

La saturación en el segmento de gama baja hace difícil la penetración del mercado. El segmento de gama alta se encuentra menos saturado. Este segmento demanda mayor dedicación en estrategias de mercadeo, entrenamiento de personal, insumos y diseño, entre otras cosas, pero al hacerlo permite entrar en un

mercado donde los clientes se interesan en los nuevos productos, la competencia es más sana y hay mayores márgenes. También se debe tener en cuenta que el mayor valor agregado y una estructura administrativa más robusta, puede permitir aprovechar los tratados internacionales. Para este punto, se concluye que la estructura de MSS, Productor-Almacenes en un segmento de gama alta, es el modelo de negocio con mejores oportunidades.

Valor Agregado

El segmento de gama baja tiende a tener poca innovación, el segmento compite principalmente por precio. CHS ha demostrado que aun cuando el producto es básico y de baja gama, se puede dar un valor agregado al cliente en atención al cliente, instalaciones e inclusive en producto, con mayor calidad y mejor terminado, vendiendo más que un producto. Este tipo de estrategia los diferencia y les abre paso en un segmento tan saturado.

Sin embargo, los almacenes con fabrica propia, les permite apropiarse de la generación de valor agregado en el producto, cuidar de mayor manera del diseño, los terminados y la calidad, además de ofrecer otros servicios conjuntos en CRM. De este modo, debido al segmento y modelo de negocio, se concluye que MSS tiene la mayor fortaleza en este aspecto.

Responsabilidad Laboral y Social

El cumplimiento de las normas nacionales, la preparación y adaptación a las tendencias internacionales y la obligación moral de generar un impacto positivo en la sociedad, son factores que no suelen evaluarse al hablar de la productividad, pero que deben estar integrados en toda organización.

Lamentablemente, el sector del calzado, y en especial el de gama baja, tiene mucha informalidad, lo cual permite abusos entre empresas y entre empresas y empleados. Las empresas deben formalizarse y cumplir con sus obligaciones como forme de responsabilidad con la sociedad, estar en consonancia con la legislación, evitar riesgos legales y laborales, apoyar el

desarrollo del mercado en que participan y lograr mayor aceptación y penetración en el entorno en que se desenvuelven. Las empresas que no hacen estos cambios, no solo toman riesgos, sino además están condenadas a desaparecer.

Cumplir y aportar depende de la administración de las empresas, independiente del modelo de negocio, sin embargo es de resaltar los esfuerzos de MSS antes, durante y después de su cambio de estrategia. Esfuerzos que permitieron formalización y cambios de cultura. El factor clave que demuestra este caso es la importancia de la intención y compromiso de la gerencia, acompañados de la elaboración de un plan basado en estudios y evaluaciones.

Sobre los modelos de negocio, una comercializadora puede tener contratos de compra justos y formales, pero se les dificulta evaluar a cabalidad lo que sucede en las fábricas con los empleados. Los comercializadores podrían resolver esto con contratos y auditorias que obligaran a sus productores a cumplir a cabalidad los compromisos legales en materia laboral, social y de impuestos. Para este punto, no obstante, se concluirá que un modelo de Fabricas – Almacenes, al controlar la producción y venta, podrá intervenir de manera directa, como en su caso lo hizo la empresa MSS, por lo que se concluye tiene la mayor fortaleza de intervención..

Oportunidades y Fortalezas en el Mediano y Largo Plazo:

La caída del dólar, el contrabando de productos provenientes de China y la saturación en el segmento de gama baja, ponen un panorama muy difícil para ese segmento. No obstante, lo importante para el sector general es la generación de valor agregado y diferenciación. El sector de gama alta apuesta a esa venta integra del producto, pero como CHS lo ha demostrado esto puede ser independiente del segmento en que se encuentren.

Para este trabajo, se concluye que el esquema de producción y venta directa de MSS en segmento de gama alta, le brinda mayores fortalezas para las problemáticas actuales del sector, además que su construcción de marca le permite pensar en estrategias de crecimiento como nuevos almacenes,

franquicias, expandirse al exterior, exportación del producto o marca, y diversificación de la producción. De este modo, la estructura esta mejor fortalecida para los retos nacionales e internacionales.

8 CAPÍTULO

RECOMENDACIONES.

El desarrollo de las recomendaciones se realizara basados en CHS, debido a que es la empresa más joven y aun está en su etapa de formación y desarrollo. Sobre las demás empresas se realizaran algunos comentarios al final de este capitulo

8.1 CHS

Introducción

CHS es una cadena de almacenes dedicada a la comercialización de calzado para damas, caballeros, y niños, enfocada hacia un segmento de mercado con personas de estratos medio-altos. Éste tipo de segmento busca un calzado económico, sin embargo, CHS ha decidido dar un valor agregado a sus clientes a través de su moderna infraestructura, calidad y moda en sus productos y una buena atención al cliente, cambiando así el concepto de negocio que se tenía con respecto a los almacenes de calzado de este segmento de mercado.

CHS fue creado en septiembre del 2010 y ha concentrado su trabajo principalmente en el departamento de Cundinamarca, contando así en estos momentos con 3 almacenes: 2 en Funza y 1 en Facatativá; Adicionalmente, en estos momentos se encuentra en proceso de abrir un nuevo almacén en Zipaquirá. Sin embargo, ésta compañía ha querido ampliar su mercado, y estará próximamente abriendo almacenes en El Espinal – Tolima y en Palmira – Valle. Su oficina principal, desde donde se centraliza todo el manejo y la estrategia de la empresa, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá.

A la fecha, es clara la necesidad de organizar la operación diaria, establecer división del trabajo, realizar control, evaluaciones y seguimiento a las diferentes áreas y procesos, establecer dirección en el crecimiento y futuro, tanto corto como largo plazo. Asi como realizar planes de acción. Sobre estos puntos, se desarrolla la siguiente propuesta.

Objetivos

- Minimizar el número de devoluciones en compras hacia los proveedores, logrando una relación gana- gana.

- Minimizar el número de reclamos por parte de los clientes, logrando así incrementar su satisfacción.
- Tener una gran variedad de diseños que se ajusten a los gustos de nuestro mercado objetivo
- Tener los precios más competitivos del sector que se ajusten al presupuesto de nuestros clientes
- Lograr ser una empresa líder estando por encima del promedio de ventas del sector.
- Lograr incrementar en un 50% para el 2014 el número de clientes leales a la marca
- Lograr incrementar la participación en el mercado en un 266% para el 2014.
- Incrementar la satisfacción de los clientes con nuestras instalaciones procurando su comodidad y complacencia.
- Maximizar las ventas de cada uno de los locales.
- Contratar el personal más apto para los diferentes cargos
- Lograr un crecimiento personal y profesional del capital humano mediante el fomento de sus habilidades.

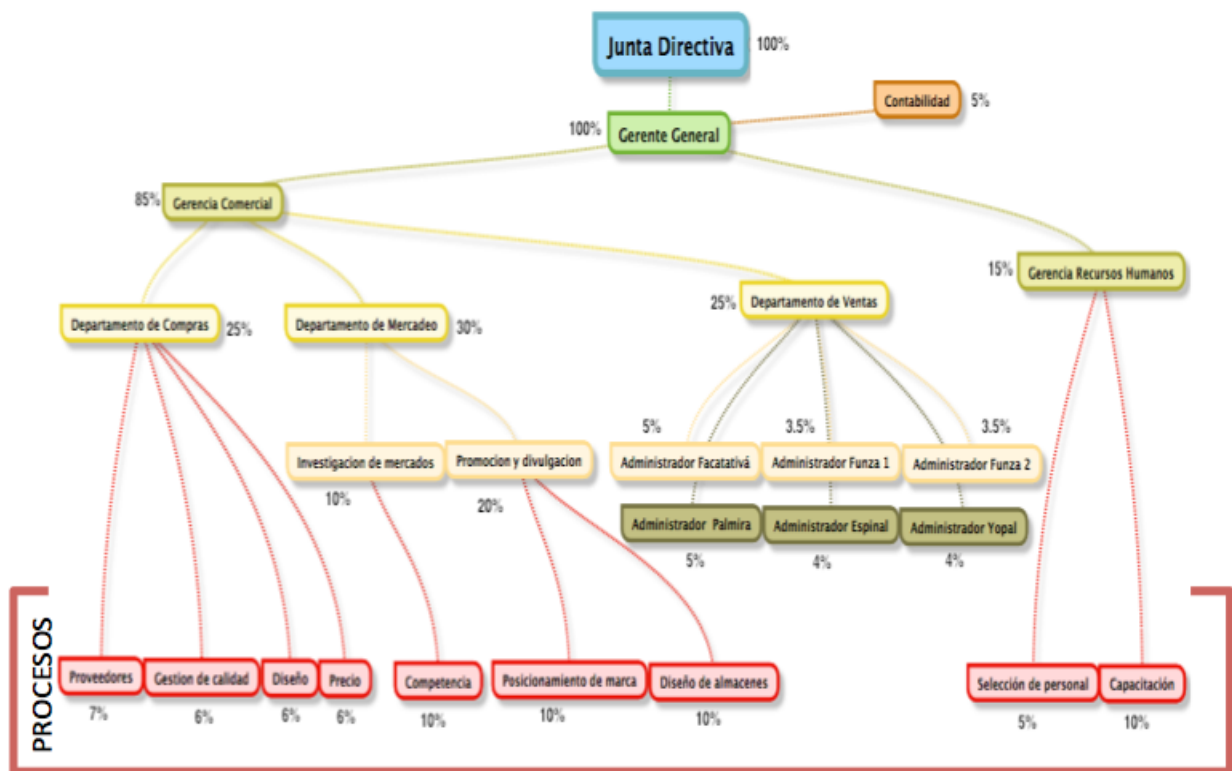
División del Trabajo (Organigrama)

Situación

Actual



Propuesta



Estrategias

- Establecer criterios claros de calidad para todos los productos en conjunto con los proveedores, los cuales deberán ser aplicados estrictamente en el proceso de recibo procurando minimizar las devoluciones y de este modo incrementar la satisfacción de los clientes, y por ende lograr mejoras sustanciales en las ventas.
- Incrementar la investigación de mercados procurando identificar los gustos de los clientes de tal forma que se desarrollen diseños innovadores que satisfagan sus necesidades.
- Mediante una integración hacia atrás, tener mayor control sobre la cadena de suministros, de tal forma que se logre obtener el calzado con altos estándares de calidad, y bajos precios, de tal forma que se logre venderlo al cliente final a un precio competitivo.

- Desarrollar estrategias de mercadeo encaminadas a lograr posicionarnos en la mente de nuestro mercado objetivo
- Ofrecer al cliente altos estándares de calidad y el mejor servicio al cliente, a precios que se ajusten a su presupuesto.
- Tener en cuenta las características y gustos de nuestro mercado objetivo para el diseño y distribución de las tiendas
- Mediante mejoras en la presentación del producto, ampliación del portafolio, el desarrollo de un proyecto de CRM, incremento de los puntos de venta y una mayor inversión en mercadeo, se pretende incrementar las ventas de cada uno de los locales de la empresa.
- Llevar a cabo un proceso de selección riguroso en el cual se identifique la compatibilidad del candidato con el cargo en términos de sus habilidades y capacidades.
- Llevar a cabo planes de capacitación que desarrollen las competencias de los empleados, y fortalezcan sus habilidades.

Seguimiento y Control (Establecimiento de Indicadores)

Indicadores

DEPARTAMENTO	PROCESO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR
Compras	Gestión de Calidad	% Devoluciones	$\frac{\text{Resoluciones}}{\text{Muestra Lote (30\% Total Lote)}} \times 100$
		% Reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{Total ventas}} \times 100$
	Diseño	Exito del diseño (ver tambien Exito Campañas)	$\frac{\text{Unidades vendidas por diseño}}{\text{Unidades totales de cada diseño}} \times 100$
		Participacion del diseño sobre las ventas	$\frac{\text{Ventas por diseño}}{\text{Ventas totales}} \times 100$
	Precio	Competencia del precio	$\frac{\text{Precio competencia}}{\text{Precio Chocolas}} \times 100$
		Variación del precio	$\frac{\text{Precio actual} - \text{precio periodo anterior}}{\text{Precio periodo anterior}} \times 100$
	Evaluación de proveedores	Cumplimiento de Proveedores cantidad	$\frac{\text{Unidades recibidas}}{\text{Unidades Pedidas}} \times 100$
		Cumplimiento de Tiempos Cantidad	Dias de Retraso
Mercadeo	Competencia	Exito Campañas	$\frac{\text{Ventas trimestre actual} - \text{Ventas trimestre año anterior}}{\text{Ventas trimestre año anterior}} \times 100$
	Posicionamiento de Marca	Proyecto CRM retorno de clientes	$\frac{\text{Clientes que realizan recompra}}{\text{Total clientes atendida}} \times 100$
		% Clientes Leales	$\frac{\text{Clientes que vuelven 3 o más veces al año}}{\text{Total clientes que realizan recompra}} \times 100$
	Diseño de Almacenes	% de conformidad con las instalaciones	$\frac{\text{Clientes conformes con las instalaciones}}{\text{Total encuestados}} \times 100$

Ventas	Facatativa	Participación sobre las ventas totales	$\frac{\text{Ventas (en pesos) del local}}{\text{Total Ventas (en pesos)}} \times 100$
	Funza 1		
	Funza 2		
	Yopal		
	Palmira		
	Espinal		
	General	Resultados del ejercicio	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas esperadas}} \times 100$
Recursos humanos	Selección de personal	Idoneidad para el cargo	$\frac{\text{Sumatoria calificación por habilidad}}{\text{Número habilidades evaluadas}} \times 100$
	Capacitación laboral	Campañas	$\frac{\text{Campañas realizadas}}{\text{Total}} \times 100$

* El candidato a ser empleado, tendrá tres días de prueba, donde será evaluado por el administrador y los futuros compañeros, en ítems como: atención al cliente, agilidad, orden, trato con el personal, desempeño en equipo, lenguaje corporal y presentación personal. Cada uno de estos factores será evaluado sobre una base de 1 a 100.

Semáforos

PROCESO	NOMBRE INDICADOR	INDICADOR	META	SEMAFORO	Acción a tomar si no se cumple la meta	Actualidad
Gestión de Calidad	% Devoluciones	$\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Muestra Lote (30\% Total Lote)}} \times 100$	2%		Devolución del lote y si se repite evaluar continuidad de proveedor	10%
	% Reclamos	$\frac{\text{Numero de reclamos}}{\text{Total ventas}} \times 100$	1%		Evaluación de la continuidad del proveedor	3%
Diseño	Exito del diseño (ver tambien Exito Campañas)	$\frac{\text{Unidades vendidas por diseño}}{\text{Unidades totales de cada diseño}} \times 100$	95%		Evaluar diseño	No hay referencia
	Participación del diseño sobre las ventas	$\frac{\text{Ventas por diseño}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Este indicador no tendría meta, el objetivo es mirar el peso de cada diseño sobre las ventas totales. Este indicador permitía encontrar los diseños mas exitosos y de este modo entender la tendencia del mercado y elaborar estrategias acorde.			No hay referencia
Precio	Competencia del precio	$\frac{\text{Precio competencia}}{\text{Precio Chacabastos}} \times 100$	90%-110%		Evaluar política de precios	100% - 115%
	Variación del precio	$\frac{\text{Precio actual} - \text{precio periodo anterior}}{\text{Precio periodo anterior}} \times 100$	≤10%		Evaluar razón y estrategia	10%
Evaluación de proveedores	Cumplimiento de Proveedores cantidad	$\frac{\text{Unidades recibidas}}{\text{Unidades Pedidas}} \times 100$	98%		Evaluación de la continuidad del proveedor	70%
	Cumplimiento de Tiempos Cantidad	Número de días de retraso	5días		Evaluación de la continuidad del proveedor	15 - 20 días
Competencia	Exito Campañas	$\frac{\text{Ventas trimestre actual} - \text{Ventas trimestre año anterior}}{\text{Ventas trimestre año anterior}} \times 100$	>10%		Replantear estrategias de mercadeo. Este indicador sera responsabilidad de mercadeo y compras diseño, si calidad y precio han cumplido.	No aplica
Posicionamiento de Marca	Proyecto CRM retorno de clientes	$\frac{\text{Clientes que realizan recompra}}{\text{Total clientes atendido}} \times 100$	>90%		Replantear estrategias de mercadeo	No aplica
	% Clientes Leales	$\frac{\text{Clientes que vuelven 3 o más veces al año}}{\text{Total clientes que realizan recompra}} \times 100$	≥80%		Replantear estrategias de mercadeo	No aplica
Diseño de Almacenes	% de conformidad con las instalaciones	$\frac{\text{Clientes conformes con las instalaciones}}{\text{Total encuestados}} \times 100$	90%		Mejorar diseño de instalaciones basado en gustos del target.	90%
Facativa	Participación sobre las ventas totales	$\frac{\text{Ventas (en pesos) del local}}{\text{Total Ventas (en pesos)}} \times 100$	El valor obtenido en este indicador, debiera ser dividido en 4 para compararlo con el peso asignado en ventas en el mapa del organigrama. Se buscara que la participación de los almacenes sea la misma a la esperada según el organigrama, los semáforos se daran de la siguiente forma:	 * Abajo del esperado.	Mejorar estrategias de ventas por almacen	0 - 0,25%
Funza 1						
Funza 2						
Yopal						
Palmira						
Espinal						
General	Resultados del ejercicio	$\frac{\text{Pruebas reales}}{\text{Ventas esperadas}} \times 100$	100%		Evaluar métodos de planeación y estrategias de mercadeo	95%
Selección de personal	Idoneidad para el cargo	$\frac{\text{Sumatoria calificación por habilidad}}{\text{Numero habilidades evaluadas}}$	90%		No se contrata al candidato	No aplica
Capacitación laboral	Campañas	$\frac{\text{Campañas realizadas}}{4} \times 100$	100%		Revisar desempeño de RRHH	100%

Descripción Indicadores

Departamento comercial:

Gestión de calidad

Porcentaje de devoluciones: Determina cual es el porcentaje de devoluciones que se hacen en la recepción de la mercancía, tomando como cantidad base para realizar este cálculo el 30% del lote completo (muestra del lote).

Reclamos: Determina cual es el porcentaje de reclamos que recibe la compañía de sus clientes, tomando como base las ventas totales.

Diseño

Éxito del diseño: Determina cual es el porcentaje de las unidades totales por cada diseño que han sido vendidas.

Participación del diseño sobre las ventas: Determina la participación de las ventas de cada diseño en las ventas totales de la compañía.

Precio

Competencia del precio: Sirve para determinar a partir de la división entre precio de la competencia y precio de la compañía un porcentaje, en donde el 100% quiere decir que tanto el precio de los competidores como los de CHS son de la misma cuantía, si el indicador es mayor al 100% indica que la competencia posee un mayor precio que el de la empresa y si es menor del 100% la compañía es más competitiva en precio.

Variación del precio: Sirve para determinar en qué porcentaje el precio aumentó o disminuyó con respecto al año inmediatamente anterior.

Evaluación de proveedores

Cumplimiento de proveedores cantidad: Sirve para determinar cuál es el porcentaje de las unidades que le pide la compañía a sus proveedores que efectivamente son recibidas en el tiempo acordado.

Cumplimiento de Tiempos Cantidad: La compañía mantiene en control constante a sus proveedores para así poder asegurar que los pedidos lleguen en los tiempos acordados, la meta es que todos los pedidos sean entregados entre los siguientes 5 y 15 días después de realizada la solicitud

Departamento Mercadeo:

Competencia

Sirve para lograr que la empresa sea líder y por tanto estando por encima del promedio de ventas del sector. Determinando los comportamientos en las variaciones de las ventas lo cual indicada si se está realizando una buena ejecución para que estas mejoren.

Posicionamiento de Marca

Sirve para lograr incrementar en un porcentaje y que de esta forma el número de clientes leales a la marca aumenten.

Del mismo modo enfocar la captación de los clientes con respecto a la marca así determinar rápidamente acciones correctivos con respecto a la imagen que se está generando.

Diseño de Almacenes

Sirve para aumentar la satisfacción de los clientes por medio de nuestras instalaciones procurando su comodidad y complacencia.

Partiendo de como el cliente genera una buena conformidad y agrado en las instalaciones en donde el objetivo es mantener a el cliente cómodo y con gran amplitud placentera.

Departamento de Ventas

1. General

Aumentar las ventas de cada uno de nuestros locales. En donde se lleve un promedio constante para tener reacción oportuna en caso de que este indicador baje. Por otro lado tener contemplado los niveles que la empresa está alcanzando lo cual ayudara a mejorar sus procesos productivos.

Departamento de Recursos Humanos

2. Selección de personal

Contratar el personal más apto para los diferentes cargos en la empresa. Si se tiene un buen personal capacitado e identificado con la empresa hay mayores índices de productividad en el entorno de trabajo, ya que se está dando un proceso integro y confiable en mano de personas que saben lo que están haciendo.

3. Rotación de personal

Lo que se quiere es que haya una disminución de la rotación de Personal. Entre menos despidos existan los costos en tiempos en capacitaciones y en costos de nomina serán mucho menores por otro lado si las personas se mantienen en su puesto de trabajo se puede dar un proceso estándar con un progreso continuo y con gran solidez.

4. Capacitación laboral

Sirve para lograr un crecimiento personal y profesional de las personas de la empresa, este mediante el fomento de sus habilidades. Así mismo una buena capacitación hacen que el personal laboral tengan mayor garantía y

seguridad al momento de hacer su labor ya que van a estar con conocimientos mucho más acertados.

Prospección 2014

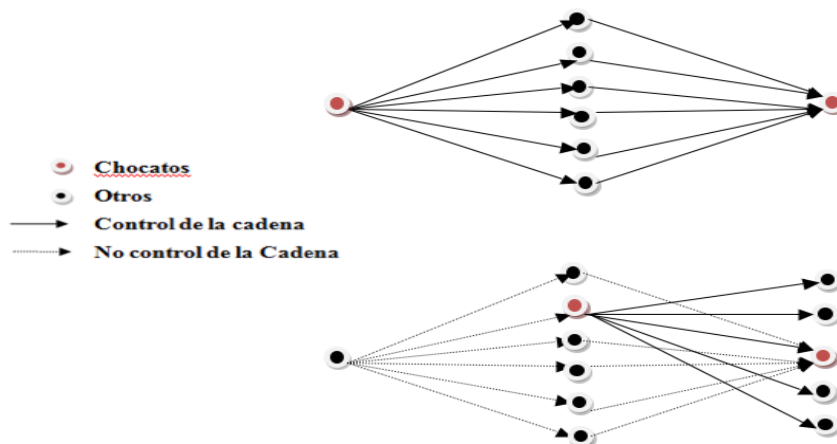
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Utilidad neta	\$ 5.180.388	\$ 12.547.552	\$ 34.505.768	\$ 37.956.345	\$ 41.751.979	\$ 45.927.177	
Utilidad Bruta en ventas	\$ 24.658.673	\$ 139.183.906	\$ 382.755.742	\$ 421.031.316	\$ 463.134.447	\$ 509.447.892	
Capital	\$ 30.000.000	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	
Patrimonio	\$ 35.180.388	\$ 67.727.940	\$ 169.319.850	\$ 186.251.835	\$ 204.877.019	\$ 225.364.720	
Activo corriente	\$ 50.653.079	\$ 103.837.983	\$ 259.594.958	\$ 285.554.453	\$ 314.109.899	\$ 345.520.888	
Pasivo Corriente			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Total pasivo	\$ 24.905.845	\$ 48.794.677	\$ 121.986.693	\$ 134.185.362	\$ 147.603.898	\$ 162.364.288	
Total activo	\$ 60.086.233	\$ 116.522.617	\$ 291.306.543	\$ 320.437.197	\$ 352.480.916	\$ 387.729.008	
ventas netas	\$ 82.434.647	\$ 275.872.831	\$ 758.650.285	\$ 834.515.314	\$ 917.966.845	\$ 1.009.763.530	
Empleados	12	16	30	30	30	30	
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Crecimiento Total
Proyeccion ventas netas	\$ 82.434.647,00	\$ 275.872.831	\$ 758.650.285	\$ 834.515.314	\$ 917.966.845	\$ 1.009.763.530	266%
Variacion			175%	10%	10%	10%	
Proyeccion ventas x almacen	\$	\$ 137.936.416	\$ 151.730.057	\$ 166.903.063	\$ 183.593.369	\$ 201.952.706	46%
Variacion			10%	10%	10%	10%	
Proyeccion Utilidad neta	\$ 5.180.388	\$ 12.547.552	\$ 34.505.768	\$ 37.956.345	\$ 41.751.979	\$ 45.927.177	266%
Variacion			175%	10%	10%	10%	
Proyeccion Utilidad neta X almacen	\$	\$ 6.273.776	\$ 6.901.154	\$ 7.591.269	\$ 8.350.396	\$ 9.185.435	46%
Variacion			10%	10%	10%	10%	
Proyeccion Utilidad Bruta	\$ 24.658.673	\$ 139.183.906	\$ 382.755.742	\$ 421.031.316	\$ 463.134.447	\$ 509.447.892	266%
Variacion			175%	10%	10%	10%	
Proyeccion Utilidad Bruta X Almacen		\$ 69.591.953	\$ 76.551.148	\$ 84.206.263	\$ 92.626.889	\$ 101.889.578	46%
Variacion			10%	10%	10%	10%	

Crecimiento Esperado: 10% anual

Propuesta

Ante el análisis realizado, la estrategia propuesta para CHS es que se haga una integración hacia atrás con sus proveedores. La razón de esta propuesta, es que según muestran las tablas de indicadores, el cumplimiento de los proveedores en cantidades y tiempos fueron los que tuvieron los peores resultados. En cuanto a la cantidad, los proveedores solo le cumplen a CHS con el 70% del pedido total que realizan, y en cuanto al tiempo, los pedidos tardan en llegar de 15 a 20 días después de la fecha acordada, cuando lo ideal es que el pedido se tenga en menos de 5 días.

Con esta estrategia se puede controlar la calidad de los insumos, comprometer los productores ganando no solo mayor compromiso con CHS, sino además haciéndolos preferir sobre venderles a la competencia. Esta estrategia se completa muy bien por la amenaza del desorden del sector.



8.2 BGS

La empresa BGS cuenta con experiencia en el mercado, tanto en la parte de producción como de comercialización. La marca es conocida por los dos tipos de sus clientes, destacando una asociación de calidad. Además, la empresa

cuenta con una fortaleza financiera, observable no solo en los indicadores oficiales, sino además visible durante la investigación.

Sin embargo, la empresa es dependiente de su gerente, es visible que todos los procesos de la organización, por pequeños y cotidianos deben estar en su conocimiento, lo que muestra una falta de delegación y pone a la organización vulnerable a la falta de este.

Otro problema visible es la falta de objetivos, planes y estrategias. La organización y su gerencia se concentran en la operación diaria, los procesos y sus problemáticas actuales o que van surgiendo, pero no parecen tener una visión clara de hacia dónde se dirigen. Esto se puede explicar por la misma ocupación de la gerencia en la operación diaria, lo que le quita disponibilidad de pensar en el futuro.

Dirección

La problemática principal para esta organización es la dirección de la misma. Como se menciona no hay una visión clara de hacia dónde se dirigen más allá de responder a la operación diaria del negocio. Por ello se propone 3 metas a alcanzar.

Lograr desarrollar la línea de negocio de almacenes. Este mercado tiene grandes posibilidades y la empresa BGS aun lo tiene en una etapa muy inicial.

BGS debe iniciar una unidad dedicada a esta línea de negocio. Entre las recomendaciones está el delegar una cabeza para la línea de negocio, replantear el diseño y organización de sus almacenes, el establecimiento de una estrategia de CRM que le permita explotar los clientes fieles que ya tienen, establecer una estrategia clara de promociones y diseñar un plan y unas metas de crecimiento para esta línea de negocio.

- **Desarrollo de Key Accounts:** BGS cuenta con un buen reconocimiento en el sector, en donde ya cuenta con clientes tradicionales. Es importante que BGS fortalezca estos lazos y establezca de manera clara las dos líneas que presta: 1) Venta de sus propios diseños. 2) Producción de diseños según requerimiento.

BGS cuenta con una experiencia, capacidad financiera y reconocimiento suficiente, para ser un proveedor establecido de grandes líneas. Esto se convierte en otra opción para la empresa, la cual le permitiría disminuir riesgo, adquirir tecnología, y conocimientos para desarrollar su propio producto.

Objetivos

- Lograr un posicionamiento y crecimiento de los almacenes en los siguientes 3 años. Se establece una meta de 3 almacenes nuevos por año, los que se diversificarán en las principales ciudades del país.
- Desarrollar una relación cercana con los clientes, tanto mayoristas como con los consumidores finales en los almacenes, entendiendo sus necesidades y desarrollando el producto junto a ellos.
- Lograr la fidealización de los clientes mayoristas considerados Key Accounts.
- Establecer clientes internacionales logrando una diferenciación por calidad y diseño.
- Desarrollar una línea de negocio de producción para clientes mayoristas, respondiendo a sus necesidades por pedido, con la mayor calidad en insumos y producto terminado.

División del trabajo - Delegar

Para esta sección, se propone una estructura similar a la propuesta a CHS, donde debe agregarse un “Área de Producción” que cambiaría los porcentajes para el seguimiento.

El área de producción debe tener una cabeza clara, persona que debe tener un perfil de Ingeniero Industrial o de Producción, con experiencia en el sector. El área debe organizarse con secciones de “Operaciones”, centrada en la planeación y operación diaria del negocio, “Calidad”, ocupada del seguimiento y control en insumos, maquinaria y producto terminado, “Productividad”, centrada en la reorganización de la planta, mejora de tiempo y movimientos, adquisición de tecnologías y cumplimiento de normas técnicas.

Control y Seguimiento – Indicadores

Es importante establecer indicadores y semáforos de seguimiento, los cuales permitan evaluar el desempeño de cada área y tarea, pero además observar su aporte al cumplimiento de las metas de la organización.

Nuevamente, la propuesta realizada a CHS sirve de referencia, pero nuevamente se debe diseñar una sección aparte para la producción. Esa sección debe evaluar tiempo de entrega de proveedores, niveles de inventario de insumos, producto en proceso y producto terminado, tiempo de producción por modelo, costos fijos asociados por unidad producida, tiempo de respuesta para cambios de modelos en la producción, resultados por cambios en las operaciones y evaluación de cuellos de botella, entre otros.

Estrategias

Se proponen la concentración en dos estrategias:

Desarrollo Key Accounts, enfocándose en clientes que tengan un alto desarrollo en diseño y calidad, así como una demanda estable. De este modo, se busca disminuir la volatilidad que ha tenido la gama baja, así como importar experiencia, tecnología y conocimientos. El objetivo es diversificar en los dos segmentos, estando en el de gama baja como independiente y cabeza, y en el de gama alta como subordinado, para de esta manera alimentar el desarrollo y aprendizaje de la administración y la fabrica.

Desarrollo de la línea de almacenes, creando una unidad de negocio encargada de esta de manera independiente, separada de la administración de mayoristas. BGS cuenta con clientes, maquinaria, musculo financiero y experiencia, debe mejorar su propuesta en los almacenes, así como su estructura productiva, pero cuenta con una fortaleza suficiente y un reconocimiento que le brinda oportunidades de crecimiento.

9 CAPÍTULO

BIBLIOGRAFIA

9.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Villegas, Diana. Zapata, Hector. (2007). *Competitividad Sectorial Internacional Caso: Sector Cuero y Calzado*. Revista Entramado. Volumen 3, 2007 (enero-junio). Bogotá: Universidad Libre de Cali. Available on Worldwide Web: http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen3/Competitividad_sectorial_internacional_sector_cuero_y_calzado.pdf

Revista Dinero. Año 2010 fue Positivo para el Sector calzado en Colombia. Publicado en 01/02/11. Available on worldwide web: <http://www.acicam.org/documents/NOTASDEPRENSA01AL11DEFEBRERO2011.pdf>

Revista Portafolio. El 2011 Marca El Paso Al Calzado Nacional. Publicado en 14/02/2011. Available on worldwide web: <http://www.portafolio.co/el-2011-marca-el-paso-al-calzado-nacional>

Yoshida, M. ACICAM. Balance Sectorial, Desempeño en 2011. Available on Worldwide Web: <http://www.acicam.org/documents/Balancesectorial.pdf>

IMEBU. Industria del Calzado y su Visualización Internacional. Area de Negocios Internacionales Available on worldwide web: http://www.imebu.gov.co/hemeroteca/industria_calzado.pdf

CIA. The World Factbook: Colombia. Updated weekly. Available on worldwide web: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Rojas, Juan Fernando. Pymes y TLC, entre luces sombras. Available on Worldwide web: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/pymes_y_tlc_entre_luces_y_sombras/pymes_y_tlc_entre_luces_y_sombras.asp

Diario El País. *Le llegó la hora de enfrentar el TLC a las micro y medianas empresas*. Available on Worldwide web: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/le-llego-hora-enfrentar-tlc-micro-y-medianas-empresas>

Morera Cruz, José Orlando. *Tratado de libre comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos*. Available on Worldwide web: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/70/tlccolusa.htm>

TLC Union Europea – Colombia. Available on Worldwide web: <http://www.slideshare.net/ohospina/tlc-colombia-union-europea>

10 CAPÍTULO

ANEXOS.

1. **Anexo 1:** *Sin Capital es Complicado*. Noticia de opinión, Diario El País. Ver: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/le-llego-hora-enfrentar-tlc-micro-y-medianas-empresas>

Se introduce el documento al final de este archivo.

Los siguientes anexos se ubican en la carpeta como parte de la entrega del Trabajo de Grado.

Anexo 2: *Indicadores*. Archivo de Excel con datos e indicadores de las empresas base de estudio.

Anexo 3: *Notas Contables MSS*. Notas de contabilidad de la empresa.

Anexo 4: *Entrevistas MSS*. Se incluyen 2 entrevistas adicionales a las grabaciones, realizadas en puntos de ventas.

Anexo 5: *Indicadores Propuesta CHS*.

Anexo 6: Investigación MSS

Audios: *Entrevista Gerente General MSS*

Audios: *Entrevista Gerente Ventas MSS*

Videos: *Visita Planta*

Audios y Fotos: *Puntos de Ventas*

Anexo 7: Investigación BGS

Audios: *Entrevista Clientes BGS*

Audios: *Entrevista Gerente General BGS*

Audios y Fotos: *Entrevista Punto de Venta Fabrica*

Audios: Entrevista Clientes BGS

Anexo 8: Investigación ACICAM. Se incluye dos audios de entrevistas con el director para Norte de Santander.

Anexo 9: Investigación Otras Empresas

Audios: Agua de Coco – GAFF.

Audios, Fotos y Videos: Spadrillas.

Audios: Peletería Héctor.

Audios: TNS. Empresa y Sistema con el mismo nombre para las áreas de Contabilidad e Inventarios, entre otras áreas, líder en la ciudad de Cúcuta.

Anexo 10: Ley 1429 – Formalización y Generación de Empleo

Anexo 11: Marco Legal Laboral Colombiano, una presentación de la docente Julia Isabel Becerra, material de Clase Derecho Laboral, Facultad de Administración. Periodo I -2012.

ANEXO 1

"Sin capital es complicado"

Desde unos 12 años Luis Alberto y su hermano John Ferney Castaño incursionaron con su empresa “JhoalShoes” en el mundo del calzado en Cali.

Al principio engancharon a dos operarios, y hoy gracias a su empeño cuenta con 25. No ha sido fácil hacer empresa, y menos cuando hay que sobrevivir sin apoyo para modernizar sus procesos.

Aún así, ambos han conquistado con muchos riesgos los mercados de Perú y Ecuador a la hora de enviar sus pedidos.

Y aunque ya no teme exportar sus productos, considera que todavía no está en capacidad de hacerlo a EE.UU. bajo la figura del TLC.

“Sin capital es muy complicado competir en un mercado exigente como el americano. Y menos si no hay recursos suficientes para adquirir equipos con tecnología de punta para sostener una línea de producción”, sostiene Luis Eduardo.

Una cortadora láser de suelas, lo mismo que una inyectora, entre otros equipos, pueden costar mucho dinero.

“JhoalShoes” está ubicado en el barrio Mariano Ramos, al oriente de Cali y es una de las decenas de empresas del sector cuyos productos tienen gran acogida, al punto de que reconocidas compañías les encargan la fabricación de algunas líneas de calzado en cuero.

Pese a ello, los dueños de la pequeña empresa consideran que “algún día habrá que incursionar en EE.UU”, con su innovación criolla.

Por ahora, continuarán con énfasis en el mercado doméstico, pero conquistando poco a poco a los países vecinos.

Noticia tomada de: El País.com.co